

درس نامه

ارتباط موثر و مهارت های ارتباطی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

تابستان ۱۳۸۹



عنوان درس نامه : ارتباط موثر و مهارت‌های ارتباطی

تدوین : مرکز آموزش مدیریت دولتی

معاونت آموزشی - دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزش

تیراژ: ۱۰۰۰

نوبت چاپ : اول

لیتوگرافی، صحافی و چاپ :

اداره چاپ و انتشار - معاونت تدوین، تنقیح و انتشار قوانین و مقررات ریاست جمهوری

نشانی فروشگاه: تهران - خیابان کریم‌خان زند - خیابان استاد نجات‌الهی شمالی - شماره ۱۹۸

تلفن: ۸۸۹۰۷۵۹۳ دورنگار: ۸۸۹۰۷۶۰۷

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست مطالب

مقدمه	ج
۱- ارتباط	۹
۱-۱- تعاریف و مفاهیم ارتباط	۹
۲-۱- اهمیت، ماهیت و کاربرد رفتارهای ارتباطی	۱۱
۲- ارتباطات و بهبود اثربخشی فرد و سازمان	۲۱
۳- تکنیک‌ها و شبکه‌های ارتباطات	۲۷
۱-۳- شبکه‌های ارتباطی	۲۷
۱-۳-۱- ارتباطات رسمی	۲۸
۲-۱-۳- ارتباطات عمودی	۲۸
۳-۱-۳- ارتباطات صعودی	۲۹
۴-۱-۳- ارتباطات افقی	۲۹
۵-۱-۳- ارتباطات مورب	۲۹
۶-۱-۳- ارتباطات غیررسمی	۲۹
۲-۳- تکنیک‌های ارتباطات	۳۰
۳-۳- ارتباطات میان‌فردی	۳۲
۱-۳-۳- سبک‌های قاطعانه، تهاجمی و غیرقاطعانه	۳۲
۲-۳-۳- منابع ارتباطات غیرکلامی	۳۵
۴- هنر گوش‌دادن و نقش آن در برقراری ارتباط موثر با محیط و دیگران	۴۳
۱-۴- مهارت‌های توجه	۴۵
۲-۴- مهارت‌های پی‌گیری	۴۶
۵- موانع ارتباطی	۵۳
۱-۵- موانع ناشی از مسائل روان‌شناسی و ادراکی	۵۴
۲-۵- موانع فردی	۵۶

ب ارتباط موثر و مهارت‌های ارتباطی

۵۸	۳-۵- موانع کلامی و بیانی
۵۸	۴-۵- موانع سازمانی - مدیریت
۶۹	۶- اصلاح ارتباطات سازمانی
۶۹	۱-۶- اصلاح ارتباطات سازمانی
۶۹	۲-۶- بهبود مهارت‌های ارتباطی
۶۹	۱-۲-۶- وضوح و روشنی پیام قبل از ارسال
۷۰	۲-۲-۶- توجه به مشکلات کلام و زبان
۷۰	۳-۲-۶- لحن کلام و حرکات بدن
۷۱	۴-۲-۶- دریافت بازخور اطلاعات
۷۲	۳-۶- بهبود تأثیر ارتباطات
۷۲	۱-۳-۶- تکنیک‌های لازم برای فرستنده پیام
۷۳	۲-۳-۶- تکنیک‌های لازم برای گیرنده پیام
۷۳	۳-۳-۶- تکنیک‌های لازم برای فرستنده و گیرنده پیام
۷۴	۴-۶- روان‌سازی جریان ارتباطات
۷۴	۱-۴-۶- منظم کردن ارتباطات
۷۵	۲-۴-۶- اقدامات مدیریتی
۷۵	۳-۴-۶- استقرار سیستم بازخور اطلاعات
۷۵	۴-۴-۶- استقرار سیستم تذکر نواقص و پیشنهادهای اصلاحی
۷۶	۵-۴-۶- انتشارات سازمانی
۷۶	۶-۴-۶- استفاده از تکنولوژی پیشرفته اطلاع‌رسانی
۷۷	۷-۴-۶- استقرار ارتباط موثر گروهی
۸۱	منابع

مقدمه ناشر

سازمان‌های امروزی از شالوده‌های اصلی اجتماع بوده و به عنوان یک سیستم اجتماعی به منظور دستیابی به اهداف نسبتاً مشخص و در راستای عملکرد اصلی یک سیستم جامع‌تر نظام یافته‌اند. نیروی انسانی، مؤثرترین و مهمترین رکن هر سازمان بوده و مشکلات افراد در سازمان‌ها معطوف به پاره‌ای نگرش‌ها، اطلاعات و توانایی‌هاست که ممکن است با شرایط و نیازهای سازمان تناسب نداشته باشد. زیرا رفتارهای شغلی افراد برخاسته از بینش، دانش و مهارت‌های آنان است و افراد در طولانی‌مدت نمی‌توانند با اطلاعات و مهارت‌های موجود، کارآمد و اثربخش باشند. از طرف دیگر تغییراتی که هر لحظه در علوم و فناوری، ارتباطات، اقتصاد، سیاست و ... پدید می‌آید، ضرورت تغییر در توانایی‌های حرفه‌ای کارمندان سازمان‌ها را دوچندان می‌سازد.

یکی از اقدامات راهبردی که می‌تواند توانایی‌های کارمندان را ارتقا دهد، آموزش مداوم آنان است که در سطح خرد، سبب پویایی افراد و در سطح کلان، موجب توسعه سازمان و افزایش بهره‌وری می‌شود. این آموزش‌ها به فعالیت‌ها و برنامه‌های از پیش طراحی شده‌ای که هدف از آن ایجاد یادگیری در فراگیران باشد، اطلاق می‌شود. به تعبیری دیگر، تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری در جهت توانمندسازی برای حل مسائل حرفه‌ای و سازمانی به منظور ایجاد تغییرات در افراد تا بتوانند توانایی خود را برای انجام دادن کار بهبود بخشند.

درسنامه‌ای که پیش‌رو دارید، از مجموعه منابع آموزشی دوره‌های سامد (سامانه الکترونیکی ارتباط دولت و مردم) است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، به همت دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزش معاونت آموزشی مرکز تدوین شده است.

در این راستا لازم است مراتب سپاس و امتنان را از سرکار خانم *ایران رادمشس*، آقایان *احمد ذاقلی* و *علی مصطفی روزبه* در فرایند ساماندهی، راهنمایی و نظارت در تدوین و آقایان *فرزاد سوری* و *سیدمجتبی معرفتی* و خانم‌ها *زهرا امیرخانی*، *مهتاب حبیب‌نژاد*، *ریحانه قوسی* و *لیلا مهربانی*، در گردآوری، اصلاح و ویرایش نهایی و خانم *نوشین ایمان‌پور* در صفحه‌آرایی مجموعه، اعلام نمایم.

بدیهی است بروز تغییرات سریع در حوزه‌های مختلف دانشی، علمی و ...، ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات به منظور رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب را بیش از پیش آشکار می‌سازد. از همه استادان، صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، این مرکز را در امر اصلاح درسامه حاضر و تدوین سایر آثار مورد نیاز کارمندان دولت یاری نمایند.

مقدمه

جایگاه و نقش موثر مردم در نظام مقدس اسلامی دارای مراتبی رفیع و راهبردی است. نگرش و اهمیت ویژه‌ای که نظام جمهوری اسلامی ایران برای حضور و مشارکت قانونمند و همه جانبه مردم در تحقق اهداف عالیه آن در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ... قائل است، به چنین باوری بازگشت دارد. در این راستا مرکز رسیدگی به شکایات مردمی نهاد ریاست جمهوری، دستگاه اصلی ارتباطات مردمی دولت‌های نهم و دهم است که براساس نظام‌نامه مدیریت پاسخگویی به شکایات مردمی مصوب شورای عالی اداری، رسیدگی به شکایات، درخواست‌ها و پیشنهادهای مردمی و پیگیری گزارش‌های آنان را بر عهده دارد.

از آنجا که مردم به عنوان اصلی‌ترین مخاطب مرکز محسوب می‌شوند که در پی آنند تا از طریق ارتباط با مرکز (دولت)، نیازمندی‌ها و مطالبات خود را در فرآیند پیگیری و رسیدگی قرار دهند. بنابراین توسعه و تقویت کمی و کیفی شبکه مختلف ارتباطی بین مردم و دولت و ساماندهی این ارتباطات در جهت دریافت، پردازش و دسته‌بندی مجموعه ارتباطات مردمی؛ و بررسی محتوایی ارتباطات برقرار شده به منظور کشف و شناسایی علل و عوامل بروز مشکلات و ... از طریق بهره‌گیری از نظرات کارشناسان خبره و صاحب‌نظران، ضروری است. لذا این دوره برای رسیدن به چنین هدفی طراحی و اجرا می‌شود.

بخش اول:

ارتباط

اهداف آموزشی

انتظار می‌رود فراگیران پس از مطالعه این فصل بتوانند:

- (۱) مفهوم ارتباط را توضیح دهند.
- (۲) تعاریف مختلف از ارتباط را بنویسند.
- (۳) دیدگاه‌های هر یک از تعاریف ارتباط را توضیح دهند.
- (۴) ماهیت رفتارهای ارتباطی را شرح دهند.

۱- ارتباط

هشتاد درصد افرادی که در کار خود شکست می‌خورند فقط یک دلیل برای آن دارند. آنان قادر نیستند به خوبی با دیگران رابطه برقرار کنند. بهره‌وری یک فرد به عنوان سرپرست یا مدیر، پرستار یا منشی، مسئول بهداشت روانی یا سرایدار، کارگر، وکیل، پزشک، فروشنده و یا وزیر از طریق کسب توانایی برقراری یک ارتباط خوب افزایش می‌یابد. در واقع، تصور شغلی که در آن، ارتباط عامل مهمی نباشد کاری بس دشوار است (بولتون، ترجمه سهرابی ۱۳۸۱، ۲۸).

در چند دهه اخیر، اصطلاح روابط انسانی با واژه دیگری تحت عنوان «رفتار سازمانی» مترادف شده است. اما حقیقت این است که رفتار سازمانی به مطالعه رفتار در سازمان می‌پردازد و رفتار را در حالت واقعی آن و به همان صورت که در سازمان اتفاق می‌افتد توصیف می‌کند و علت‌های بوجود آورنده آن را توضیح می‌دهد. رفتار سازمانی به عنوان یک علم از قضاوت‌های ارزشی می‌پرهیزد، اما روابط انسانی چیزی برتر و بیشتر از رفتار انسانی است. روابط انسانی از یک بار ارزشی و انسانی برخوردار است و درباره درستی یا نادرستی رفتار و روابط به ارزیابی و انتقاد می‌نشیند. رفتار سازمانی روابط انسانی را در بر نمی‌گیرد، ولی روابط انسانی، رفتار سازمانی را در بر می‌گیرد (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۱۸).

۱-۱- تعاریف و مفاهیم ارتباط

روابط انسانی در مفهوم وسیع آن همه انواع تعاملات بین مردم، تعارضات آنها، کوشش‌های معاضدت‌آمیز و روابط گروه‌ها را در بر می‌گیرد. روابط انسانی به اعتقادات، نگرش‌ها و رفتارهایی که سبب تعارضات بین فردی می‌شود و به زندگی شخصی همه ما و موقعیت‌های کاری مربوط می‌شود، اطلاق می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۱۹).

به لحاظ اهمیت، ارزش و ابعاد مختلف روابط انسانی، تعاریف فراوانی از این علم شده است. پرهیزکار در تعریف خود گفته است: روابط انسانی عبارت است از ایجاد، توسعه و گسترش روابطی که بتواند انگیزه‌های پرتنری را از راه موفقیت گروهی در راه نیل به هدف‌های سازمانی از طریق ایجاد رضایت‌مندی در اعضاء به وجود آورد. در این تعریف به

نظر می‌آید که برقراری روابط انسانی از وظایف اساسی مدیریت است و مدیر باید در محیط سازمانی خود چنان روابطی را به وجود آورد و بعداً آن را گسترش دهد که سبب پیدایش انگیزه برای کسب موفقیت و رضایت در افراد در راه رسیدن به اهداف سازمان شود (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۰).

دیویس روابط انسانی را به این شکل تعریف کرده است: روابط انسانی یگانه ساختن و تلفیق افراد با کار است به نحوی که این یگانگی اسباب برانگیختگی آنان را فراهم کرده و موجب می‌شود به نحوی بارور، معاضدت‌آمیز، صرفه‌جویانه و با رضایت روحی و اجتماعی به کار اشتغال ورزند. دیویس سعی می‌کند که در تعریف خود مساله رضایت روانی افراد را وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف سازمان و تقویت جنبه اقتصادی سازمان قرار دهد. به عقیده او روابط انسانی به مطالعه رفتار انسان‌ها در محیط سازمان می‌پردازد تا در نتیجه آن نتایج کار سازمان بهتر شود (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۰).

در برخی از تعاریف دیگر، مساله پذیرش فردی یعنی پذیرش ارزش، اهمیت و حق زیستن وی مورد توجه قرار گرفته است. در این تعاریف سعی می‌شود که دادن آزادی عمل، شناسایی فرد به عنوان یک شخص با تمام تفاوت‌ها و خصوصیات فردی، درک قابلیت‌های او و شرکت‌دادن وی در تصمیم‌گیری‌ها بر میزان علاقه فرد افزوده و از بی‌تفاوتی‌های احتمالی او جلوگیری شود (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۱).

به طور کلی روابط انسانی یعنی: فرایند برقراری، حفظ و گسترش روابط هدفدار پویا و دو جانبه در بین اعضای یک سیستم یا سازمان اجتماعی که با تامین نیازهای منطقی فردی، اجتماعی و روانی فرد و گروه سبب تفاهم، احساس رضایت و سودمندی متقابل و به وجود آمدن زمینه‌های انگیزش و رشد و تسهیل رسیدن به اهداف سازمان شود (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۱).

در این تعریف، به عنوان مثال، بر یک مدیر آموزشی فرض است که اگر در محیط کارش بین او و همکارانش رابطه دو جانبه زنده و با هدف سازندگی وجود ندارد، این رابطه را به وجود آورد و آن را توسعه دهد (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۲).

۱-۲- اهمیت، ماهیت و کاربرد رفتارهای ارتباطی

اگر تمدن را تسلط بر طبیعت تعریف کنیم، تغییراتی را که تکنولوژی ارتباطات در شئون مختلف زندگی بشر پدید می‌آورد می‌توان موجد تحولی عظیم در مسیر تمدن و انقلابی در ارتباطات به شمار آورد. یکی از مسائل مهم اداری، ارتباطات و چگونگی تأثیر آن در روند پیشرفت و توسعه و ترقی سازمان است و به این دلیل است که دانشمندان و محققان علوم اداری، ارتباطات را به منزله سلسله اعصاب سازمان و از ارکان مهم و اساسی آن شمرده‌اند. همانگونه که انسان بدون صحبت کردن و به کارگرفتن حرکات و اشارات چشم، دست و یا سایر اندام‌ها دریافت کند. در واقع رابطه انسان و سازمان با محیط پیرامونی خود از طریق اعمال و حرکاتی که آن را ارتباطات می‌نامند شکل می‌گیرد. به بیانی دیگر ارتباطات مبین نحوه و چگونگی توزیع و تبادل عقاید، افکار و اطلاعات از طریق کتبی، شفاهی، علامات و حرکات به منظور راهنمایی و هدایت رفتار کارکنان سازمان در مبادله پیام است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۰۷).

ارتباطات در پیشبرد اهداف سازمان و همچنین در ایجاد احساس هویت و وابستگی کارکنان به سازمان و همکاران نهایتاً نهادینه کردن وفاداری آنان به سازمان بسیار مهم و مورد توجه فراوان مدیران با تجربه و تحصیل کرده است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۰۷).

ارتباطات از عوامل بنیادی هویت سازمان و به قول فیفندر قلب تپنده و جوهره اصلی مدیریت است که از طریق آن فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل توسط مدیریت انجام می‌شود ارتباطات تبادل جریان «پیام» از یک نفر به نفر دیگر از طریق واسطه به عبارتی عامل اطلاع‌رسانی و تفاهم بین عناصر انسانی است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۰۹).

هنری مینتزبرگ می‌گوید، ارتباطات جزء مکمل فعالیت‌هایی از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت کردن، کنترل، تصمیم‌گیری، هماهنگی، انگیزش و ... که وظایف مدیران را تشکیل می‌دهد، است. به عقیده مینتزبرگ، اغلب مدیران ۸۰ درصد از وقت خود را صرف ارتباطات می‌کنند که به صورت‌های مختلف اعم از حضوری، تلفنی، الکترونیکی با سرپرستان، کارکنان و مدیران عالی سازمان در جلسات مذاکره و کمیته‌ها به مرحله اجرا درمی‌آید. به‌زعم نامبرده، نقش مدیران و سرپرستان سازمان در رابطه با وظایف مدیریتی و در

چارچوب ارتباطات سازمانی در موارد سه‌گانه: ارتباط مرادده‌ای / ارتباط اطلاعاتی / ارتباط تصمیم‌گیری خلاصه می‌شوند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۱۸).

اهمیت ارتباطات در یک سازمان و یا شرکت تجاری به اندازه اهمیت سرمایه‌گذاری آن اعم از مالی، انسانی و ... است زیرا بدون استقرار ارتباطات در سازمان و وجود شبکه ارتباطی کامل بین واحدها و کارکنان، اعمال مدیریت و ایجاد روابط سالم در سازمان و تصمیم‌گیری درست و به‌هنگام و اجرای دقیق وظایف و نهایتاً حصول به هدف یا اهداف پیش‌بینی شده امری غیرممکن و غیرقابل تصور است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۱۸).

به هر حال مدیر در کاربرد ارتباطات سعی در نفوذ کردن و تغییر دادن حالات، تصورات، رفتار، احساس و عقاید فرد و یا گروه در سازمان را دارد که با تکنیک و روش‌های خاصی و به مرور ایام به مرحله اجراء درمی‌آید. مسائلی از قبیل مشکلات پرسنلی، عدم شنود درست، عدم آگاهی در نحوه ارسال پیام، مبهم بودن پیام، عدم حمایت از پیام ارسال شده، مواردی از متغیرهای درون سازمانی می‌باشند که بر حرکت طبیعی و منطقی ارتباطات تاثیر گذاشته و باعث کندی، انحراف و مخدوش شدن جریان ارتباطی می‌شود (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۱۹).

ارتباطات موجب پیوستگی واحدهای مختلف سازمان و همبستگی مثبت افراد آن شده، عامل تقویت روحیه و مسئولیت‌پذیری و وفاداری آنها به سازمان است که کلیه شبکه‌های سازمانی را پوشش می‌دهد (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۱۰).

وظیفه ارتباطات آگاه‌سازی، دادن آموزش و دخالت در تصمیم‌گیری است و برای اینکه این وظیفه درست انجام شود وجود سه شرط ضروری است: حداقل دوفرد درگیر باشند / اطلاعات و پیامی برای رد و بدل شدن وجود داشته باشد / کوشش و سعی در جهت ارسال و یا مخابره پیام انجام شود. ارتباطات به انواع مختلف صورت می‌پذیرد. ارتباط کتبی، ارتباط شفاهی، ارتباط تصویری، ارتباط از طریق نگاه و حرکت دادن اعضاء بدن و ... (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۱۱).

ساده‌ترین نوع ارتباط، ارتباط یک طرفه است که فرستنده از طریق آن پیامی را برای گیرنده ارسال می‌کند. در این نوع ارتباط کلیه امکانات بازخور اطلاعات و کنترل مسیر و نحوه برگشت آنها که تنها وسیله احراز اطمینان از دریافت و تفهیم پیام توسط گیرنده است حذف

شده و مجاری ارتباط یک طرفه است. ارتباط یک طرفه دارای مشخصه منفی و اشتباه برانگیز است. وجود این نوع ارتباط در سازمان نتایج بسیار منفی و نامطلوب به بار خواهد آورد. در این گونه از ارتباطات توصیه شده است که واسطه و یا واسطه‌ها از مجاری ارتباطی حذف شوند تا پیام با حفظ اصالت و واقعیت محتوایی رد و بدل می‌شود. در این جریان پیام از فرستنده به گیرنده، به دلیل وجود لایه‌های واسطه بین دو نفر اصلی پیام به تدریج تحلیل رفته و بین آنچه که منظور فرستنده بوده و آنچه که توسط گیرنده تفهیم می‌شود تفاوت بسیار زیادی ایجاد می‌شود (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۱۲).

در برقراری ارتباط، حفظ رابطه گوینده- شنونده و یا گفت و شنود از موارد مهم پیام‌رسانی است که باید از سوی طرفین ارتباط رعایت شود. در واقع ارسال پیام باید با درک و توانایی شنود گیرنده پیام تطابق داشته باشد تا موثر واقع گردد. در بسیاری از موقعیت‌ها پیام ارسال می‌شود ولی تفهیم نمی‌شود و از اینرو ارتباط موثر نمی‌باشد. به عقیده جان ماینر در این حالت فقط ۵۰ درصد از کوشش برای ارتباط منتج به تفاهم متقابل می‌شود. چنانچه طرفین ارتباط همزمان آغاز به صحبت نمایند و هر یک با افزایش طنین صدا و ایجاد هیاهو و غوغا سعی در مجاب نمودن طرف مقابل نموده و با توسل به این شیوه تلاش در توجیه مطلبی خاص و بالاخره اثبات نقطه نظرهای خود بنمایند. رابطه برقرار شده را نمی‌توان ارتباط نامید (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۱۶).

در ایجاد رابطه، دریافت و درک پیام و اطلاعات از ارسال آن مشکل‌تر است. در واقع چنانچه به هنگام جریان ارتباط موازنه منطقی بین فرستنده پیام به وجود نیاید آن ارتباط ناقص خواهد بود زیرا مشارکت آگاهانه طرفین پیام، برای حسن جریان ارتباط ضرورت کامل دارد. آنچه که در ارتباط واقع‌گرایانه مهم به نظر می‌رسد موازنه ارتباطات است، که عبارت است از حرکت گیرنده پیام از مجاری و مراحل پیام که فرستنده پیام نیز همان مجاری و مراحل را طی نموده است. برای توفیق در این امر چنانچه فرستنده پیام بخواهد، فکر، انگیزه و یا مطلبی را به مخاطب منتقل کند باید بدو آن را تفسیر و بر طبق نظر خود برگردان نموده و سپس عقیده و فکر را به پیام تبدیل کند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۱۷).

در موازنه ارتباطات اولین مرحله‌ای که برای گیرنده پیام واجد اهمیت فراوان است درک موضوع و دریافت پیام به گونه‌ای مناسب و تحلیل شده است. گیرنده پس از دریافت پیام باید آن را تفسیر نموده که تفسیر پیام، نه تنها با موضوعی که دریافت کرده ارتباط پیدا می‌کند، بلکه با ذهنیت گیرنده نسبت به محتوای پیام و نظرات خاصی که درگیرنده به وجود خواهد آمد و همچنین تفسیر و عکس‌العمل‌های او از پیام دریافت شده نیز ارتباط پیدا می‌کند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۱۷).

پس، ارتباط به عنوان اساسی‌ترین کارکرد مدیریتی اهداف گوناگونی دارد که در همه جنبه‌های فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی قابل مشاهده است. صاحب‌نظران اهداف زیادی را مطرح می‌کنند که تعدادی از آنها عبارتند از:

- ۱) درک بهتر سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان،
- ۲) دستیابی به هماهنگی و همبستگی بین افراد و سطوح مختلف سازمان،
- ۳) بهبود روابط مدیر و کارکنان،
- ۴) مشارکت و دخیل کردن افراد در امور سازمان و افزایش مسئولیت کارکنان،
- ۵) بدست آوردن اطمینان از رسیدن تصمیمات به افراد واحدهای مربوطه در سراسر سازمان،
- ۶) افزایش انگیزش و بالا بردن روحیه کارکنان،
- ۷) افزایش اعتماد متقابل مدیریت و کارکنان،
- ۸) افزایش انعطاف‌پذیری سازمان،
- ۹) افزایش پذیرش تغییر و کاهش مقاومت در برابر تغییر،
- ۱۰) دستیابی به نظرات و پیشنهادات مفید و سازنده کارکنان،
- ۱۱) بالا بردن اطلاعات، دانش و آگاهی کارمندان،
- ۱۲) پیشگیری از بروز شایعات، سوء تفاهم‌ها و تعارض در سازمان،
- ۱۳) افزایش بهره‌وری سازمان و مدیریت و
- ۱۴) هماهنگی و تعامل با عوامل خارجی سازمان (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۱۹۴).

خودآزمایی بخش اول

۱- مهمترین علت شکست افراد متخصص در کار چیست؟

- الف) عدم تجربه کافی
- ب) عدم مهارت کافی
- ج) عدم توانایی در ایجاد رابطه مناسب
- د) عدم تناسب بین تخصص و شغل

۲- کدام یک از گزینه‌های زیر معرف مفهوم رفتار سازمانی است؟

- الف) به مطالعه رفتار در سازمان می‌پردازد.
- ب) بار ارزشی و انسانی دارد.
- ج) درستی یا نادرستی رفتار را ارزیابی می‌کند.
- د) روابط انسانی را در بر می‌گیرد.

۳- کدام یک از گزینه‌های زیر معرف مفهوم روابط انسانی به معنی ایجاد، توسعه و گسترش روابطی

است که بتواند انگیزه‌های پرثمری را از موفقیت گروهی به دست آورد؟

- الف) از وظایف اساسی مدیریت است.
- ب) رفتار سازمان است.
- ج) رضایت روانی است.
- د) شناسایی ارزش انسانی است.

۴- براساس تعاریف ارتباط در حیطه رفتار سازمانی، مدیر چگونه رابطه‌ای را باید به وجود آورد؟

- الف) رابطه‌ای با هدف کسب درآمد بیشتر برای سازمان
- ب) رابطه‌ای دو جانبه زنده با هدف سازندگی
- ج) رابطه‌ای غیررسمی در جهت اهداف سازمان
- د) رابطه‌ای اصولی در جهت اهداف سازمان

۵- برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل در سازمان از چه طریقی قابل انجام است؟

الف) ارتباطات

ب) رعایت سلسله مراتب

ج) توجیه کارکنان

د) قدرت مدیریت

۶- کدام یک از موارد زیر بر حرکت منطقی ارتباطات تاثیر گذاشته و باعث مخدوش شدن جریان

ارتباطات می‌شود؟

الف) روشنی پیام

ب) ابهام پیام

ج) ارسال درست پیام

د) ارتباط روشن

۷- کدام یک از موارد زیر جزء وظایف ارتباط در سازمان است؟

الف) دخالت در تصمیم‌گیری

ب) کنترل در سازمان

ج) آشنایی با کارکنان

د) هماهنگی در سازمان

۸- کدام یک از موارد زیر در ایجاد رابطه مشکل‌تر است؟

الف) ارسال پیام

ب) ارتباط چهره به چهره

ج) همدلی طرفین

د) دریافت و درک پیام

۹- برای حفظ اصالت و واقعیت محتوای پیام، کدام یک از راهکارهای زیر موثر است؟

الف) ارتباط دوطرفه

ب) حذف واسطه/واسطه‌ها از مجاری ارتباطی

ج) توجه به ویژگی‌های گیرنده پیام

د) توجه به ویژگی‌های فرستنده پیام

۱۰- کدام یک از موارد زیر دربرگیرنده مفهوم ارتباطات است؟

الف) حرکت فرستنده پیام از مجاری و مراحلی که گیرنده نیز همان مجاری و مراحل را طی کند.
ب) حرکت گیرنده پیام از مجاری و مراحلی که فرستنده نیز همان مجاری و مراحل را طی کرده است.

ج) انگیزه و احساس هر دو طرف ارتباط در یک سطح باشد.

د) دانش و تفکر هر دو طرف ارتباط در یک سطح باشد.

۱۱- کدام یک از موارد زیر جزء کارکردهای ارتباطی مدیریت است؟

الف) بروز شایعات در سازمان

ب) عدم توان سازماندهی در سازمان

ج) افزایش قدرت تفکر کارکنان

د) افزایش انگیزش کارکنان

بخش دوم:

ارتباطات و بهبود اثربخشی فرد و سازمان

اهداف آموزشی

انتظار می‌رود فراگیران پس از مطالعه این فصل بتوانند:

- (۱) اهداف روابط انسانی را بنویسند.
- (۲) نقش ارتباط را با توجه به اهداف روابط انسانی در بهبود اثربخشی فرد و سازمان توضیح دهند.

۲- ارتباطات و بهبود اثربخشی فرد و سازمان

ارتباط اساسی‌ترین وسیله حیات است. ما با ارتباط با محیط و دیگران موقعیت خود را درک می‌کنیم، تقاضاها و تمنیات خود را به دیگران منتقل می‌کنیم و دیگران را در دانش و معرفت خود شریک می‌سازیم. انسان از طریق ارتباط اطلاعات خود را در رابطه با انسان‌ها و جوامع دیگر کامل می‌کند و براساس همین اطلاعات تصمیمات لازم را جهت مقابله یا همکاری می‌گیرد. علل بسیاری از تعارض‌ها عدم برقراری ارتباط درست و یا عدم درک نقطه‌نظرها، نیازهای دیگران از طریق ارتباط است (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۱۸۲).

ارتباط فرآیندی است که به وسیله آن افکار، عقاید، احساسات و اطلاعات یک فرد یا یک گروه با یک زبان مشترک یا مجموعه‌ای از رفتارها به فرد یا گروه دیگر انتقال داده می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۱۸۲).

به مرور زمان و در طول تاریخ زندگی بشر، وسایل و مجاری ارتباطی انسان با بهره‌گیری از اکتشافات و اختراعات کاملتر و متنوع‌تر شده است. پیدایش تلفن، تلگراف، رادیو و تلویزیون نیز انقلابی در وضعیت و توانایی ارتباط انسانی بود که تحول بزرگی در روابط بین فردی و اجتماعی به وجود آورد و مدیران جامعه را در برقراری ارتباط سریع و همه‌جانبه جهت هماهنگی افکار عمومی و سوق دادن آنها به جهات معین توانمند ساخت. اکنون، در جهانی زندگی می‌کنیم که علاوه بر تلویزیون و رادیو، کامپیوتر انقلابی بزرگتر از انقلاب گذشته در دنیای ارتباطات پدید آورده است. با بهره‌گیری از ماهواره و کامپیوتر، جهان با این عظمت، به یک دهکده یا حتی خانواده کوچک تبدیل شده است (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۱۸۳).

اگر چه ما می‌توانیم به سادگی از طریق دورنگار و کامپیوتر و ... برای هر فرد دیگری در اقصی نقاط جهان پیام بفرستیم، ولی مساله ارتباط انسانی و چگونه ارتباط برقرار کردن با دیگران و انتقال مفاهیم به سایر افراد همچنان در جای خود باقی است (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۱۸۳).

ارتباط در مدیریت ابعاد وسیعی دارد. در بسیاری از زمان‌ها، مدیریت مجبور به قانع کردن افراد و تفهیم افکار، نظریات، تصمیم‌ها، برنامه‌ها و پیشنهادهای خود است. با آن که مدیران

می‌توانند از اقتدار قانونی خود برای پیشبرد اهداف و نظریات خود استفاده کنند، ولی مطالعات و تجربیات مدیریت ثابت کرده است که تا افراد راضی نباشد و مساله را نپذیرند، کار آنها استمرار نخواهد داشت. در چنین موقعیتی، بهترین ابزار برای قانع کردن افراد یا همفکر ساختن آنها، بهره‌گیری به جا از ارتباط است (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۱۸۴).

روابط انسانی به رفتار متقابل انسان‌های سازمان اجتماعی توجه خاص دارد و سعی می‌کند که اثربخشی و کارآئی سازمان را به شکل مطلوبی با تکیه بر اهمیت جنبه انسانی سازمان بالا برد و در عین حال با تأمین نیازهای منطقی مادی و روانی افراد و گروه‌ها مراتب رضایت آنها را فراهم سازد، روابط انسانی دارای اهداف زیر است:

شناخت خصوصیات فردی: هر یک از عوامل شخصیتی، خصوصیات خلقی، انگیزه‌های رفتار و ... تاثیر فراوانی در رفتار و ارتباط انسان‌ها با سایر افراد دارد. شناخت این عوامل به زدایش جنبه‌های منفی و تقویت و ایجاد جنبه‌های مثبت این خصوصیات آنچنان که در برقراری روابط انسانی موثر واقع شوند، می‌پردازد (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۳).

شناخت کنش و واکنش‌ها: رفتار هنجارهای گروهی در بین اعضای سازمان تاثیر زیادی بر رفتار و روابط در سازمان دارد. هر سازمانی جو مخصوص به خود دارد و در سایه همین جو هنجارهای گروهی، رفتار افراد نسبت به هم تفاوت دارد. مدیر باید خصوصیات رفتاری هر گروه و روابط متقابل افراد آن گروه را مورد شناسایی قرار دهد. مدیر باید موضع رفتاری و رابطه گروه‌ها را با خود مورد ارزیابی قرار دهد و ویژگی‌های اساسی این واکنش‌ها را مشخص کند (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۳).

شناخت ریشه تفاوت‌ها و اختلافات: زمانی یک سازمان می‌تواند به اهداف خود برسد که بین مدیر، کارکنان و ... اهداف مشترک و هماهنگی رفتاری وجود داشته باشد. شناخت ریشه‌های اساسی تفاوت‌ها، اختلافات و تعارضات رفتاری در روابط مدیر، کارکنان و ارباب رجوع و پیدا کردن راه‌های عملی هماهنگی رفتاری بین آنها از این اختلافات کاسته و بر میزان همدلی، هماهنگی و تفاهم بین افراد و گروه‌ها می‌افزاید (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۳).

پیدا کردن راه‌های عملی جلب همکاری: مدیر نه تنها باید بین افراد و گروه‌های سازمانی هماهنگی ایجاد کند، بلکه باید با به وجود آوردن علائق و اهداف مشترک موجبات استحکام و دوام این هماهنگی‌ها را فراهم سازد (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۴).

پیدا کردن راه‌های عملی تشویق و تنبیه: مدیر باید رفتار و عملکردهای افراد سازمان را مورد دقت و توجه قرار دهد و به طور عملی موجبات رغبت و علاقمندی بیشتر افراد را با تشویق‌های مناسب و یا احتمالاً با تنبیهات به جا و به موقع فراهم سازد (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۴). به وجود آوردن جو مناسب: مدیر باید محیط و جوی در سازمان به وجود آورد که نهال‌های دوستی و مودت، اعتماد و امنیت را نیز بارور می‌سازد (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۴).

تقویت روحیه و کسب رضایت‌مندی افراد: در سازمانی که روحیه قوی نیست، انرژی لازم برای انجام کار وجود ندارد. در چنین محیطی خستگی، پژمردگی، عدم تمایل و دلسردی مانع رسیدن به اهداف سازمان می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۴).

ارضاء و برآوردن نیازهای منطقی: مدیر می‌کوشد که شرایط و امکانات لازم را برای تامین نیازهای افراد و گروه‌ها فراهم آورد تا بدان وسیله کارکنان با علاقه و انگیزه و رضایت بیشتر، ضمن رسیدن به اهداف و نیازهای فردی و گروهی خودشان، به اهداف سازمان نیز جامه عمل بپوشانند (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۵).

برقراری روابط عمومی: یکی از اهداف اساسی جلب همکاری افراد مافوق، صاحب‌نظران و افرادی که به نحوی در امور سازمان موثر هستند، است. از آنجا که ممکن است در هر سازمانی افراد مختلفی در از پیش پا برداشتن مشکلات و تنگناهای مختلف سازمان دارای قدرت و نفوذ باشند، برقراری رابطه با این افراد از ضروریات مدیریت به حساب می‌آید (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۵).

مطالعه، بررسی و یافتن شیوه‌های مدیریت و رهبری مناسب در سازمان: بسیار اتفاق می‌افتد که مدیران علل شکست یا عدم موفقیت خود را رفتار و نوع فعالیت‌های زیردستان یا افراد همکار خود می‌دانند و به رفتار و نوع مدیریت خود کمتر می‌اندیشند (میرکمالی، ۱۳۷۸، ۲۵).

خودآزمایی بخش دوم

۱- بهترین ابزار برای قانع کردن افراد یا همفکر ساختن آنها چیست؟

الف) اعمال قدرت

ب) بهره‌گیری به جا از ارتباط

ج) استفاده از مشوق‌ها

د) دستورالعمل‌های شفاف

۲- شناخت کدام یک از عوامل زیر باعث ایجاد و تقویت جنبه‌های مثبت و از بین بردن جنبه‌های منفی

ارتباط می‌شود؟

الف) شناخت کنش‌ها و واکنش‌ها

ب) شناخت خصوصیات فردی

ج) شناخت راه‌های عملی تشویق و تنبیه

د) شناخت راه‌های عملی جلب همکاری

۳- کدام یک از موارد زیر در رفتار و روابط بین اعضای سازمان تأثیر بسزایی دارد؟

الف) هنجارهای گروهی

ب) اهداف مشترک

ج) تفاوت‌های فردی

د) همدلی و هماهنگی کارکنان

۴- مدیر از چه راهی می‌تواند هماهنگی به وجود آمده بین کارکنان را استحکام بخشد؟

الف) ارتباطات

ب) تشویق و تنبیه به موقع

ج) اعمال قدرت

د) به وجود آوردن علائق و اهداف مشترک

بخش سوم:

تکنیک‌ها و شبکه‌های ارتباطات

اهداف آموزشی

انتظار می‌رود فراگیران پس از مطالعه این فصل بتوانند:

- (۱) مفهوم شبکه‌های ارتباطی را بیان کنند.
- (۲) انواع شبکه‌های ارتباطی نام برده و توضیح دهند.
- (۳) تکنیک‌های ارتباطات را شرح دهند.
- (۴) مفهوم ارتباطات میان فردی توضیح و انواع آن را بنویسند.

۳- تکنیک‌ها و شبکه‌های ارتباطات

کیفیت ارتباطات میان فردی در درون یک سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است. افرادی که از نظر مهارت‌های ارتباطی در سطح مناسبی هستند به گروه‌ها کمک می‌کنند تا در خصوص تصمیم‌گیری‌های‌شان به گونه‌ای موفق‌تر عمل نمایند، به این ترتیب شاهد آن خواهیم بود که این قبیل از افراد پیشرفت چشمگیری نسبت به سایر افراد خواهند داشت و اغلب بیش‌تر از افرادی که دارای توانایی‌های محدود می‌باشند، پیشرفت خواهند کرد. هدف در راستای تحقق بخشیدن به چنین طرز تفکری است که فراهم آوردن اطلاعات می‌تواند به شما در بهبود مهارت‌های میان فردی کمک کند (کریتزر و کینیکی، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۴، ۴۲۶).

انواع ارتباطات شامل روش‌ها و تکنیک‌هایی می‌شود که از طریق آن‌ها برقراری ارتباط بهتر به مرحله اجراء درمی‌آید. ارتباطات شامل انواع مختلفی می‌شود که هر یک به گونه ویژه‌ای در حل و فصل مسائل بین کارکنان و واحدهای سازمانی موثر است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۱). ارتباطات از نظر ماهوی به دو صورت رسمی و غیررسمی در سازمان‌ها دیده می‌شود که هر یک دارای نقش ویژه در اجرای اهداف سازمان‌ها است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۴).

۳-۱- شبکه‌های ارتباطی

شبکه‌های ارتباطی عبارت است از یک سری رابطه رسمی و غیررسمی در سازمان که بین کارکنان در سطوح مختلف برقرار می‌شود. شبکه‌های ارتباطی از طریق تعامل کارکنان و با حرکت و انتقال دستورات سازمانی از راس سازمان به سطوح زیرین و دادن اطلاعات و ارائه پیشنهادها فنی، اداری و ... از سطوح زیرین به راس سازمان فعال می‌شود. تشکیل شبکه‌های ارتباطی محصول وجود دو عنصر مهم در سازمان است؛ اول عنصر اداری و بوروکراسی (شبکه ارتباطات رسمی) و دوم عنصر تعامل اجتماعی و روابط انسانی (شبکه ارتباطات غیررسمی) (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۰).

۳-۱-۱- ارتباطات رسمی

ارتباط رسمی و یا ارتباطات سازمان داده شده عبارت است از حرکت اطلاعات، دستورات اداری و ... در طول سلسله مراتب سازمانی. ارتباطات رسمی همواره و به گونه‌ای تنگاتنگ در کنار سیستم رسمی اختیارات سازمانی قرار می‌گیرد. سیستم ارتباطات رسمی (عمودی- صعودی- افقی- مورب) دارای محدودیت‌ها و کمبودهایی است که به همه نیازهای سازمانی پاسخ لازم را نمی‌دهد و دلیل آن نیز معلوم است زیرا پیش‌بینی کلیه مسائل اداری و سازمان به علت وجود متغیرهای فراوان امکان‌پذیر نمی‌باشد. پایه و اساس سیستم ارتباطات رسمی سند، مکتوب، پرونده و امثالهم است که مدیران یا کارکنان در طول سلسله مراتب سازمانی بوسیله آنها با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۴). ارتباط عمودی / ارتباط صعودی / ارتباط افقی / ارتباط مورب، از نوع ارتباط رسمی سازمانی می‌باشند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۱).

۳-۱-۲- ارتباطات عمودی

ارتباط عمودی منطبق بر سلسله مراتب رسمی سازمان و منعکس‌کننده وحدت فرماندهی است. در سازمان‌های عمودی با طبقات و لایه‌های متعدد، ارتباطات عمودی دارای حرکتی کند و بطئی و برعکس در سازمان‌های افقی با سطوح سازمانی محدود دارای سرعت و حرکت مناسب و با کارآئی مورد انتظار است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۱). چستر بارنارد برای کارآئی ارتباطات عمودی شرایط زیر را لازم می‌داند:

- مسیر حرکت و مجاری ارتباطات رسمی باید کاملاً مشخص باشد.
- مجاری ارتباطی کارمند باید معلوم باشد.
- مجاری ارتباطی هرگز نباید قطع شود.
- مجاری ارتباطات باید کاملاً به کار انداخته شوند.
- اطلاعات ارتباطی باید مسجل باشد.
- مجاری ارتباطی باید کوتاه و مستقیم باشد (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۱).

۳-۱-۳- ارتباطات صعودی

ارتباط صعودی یا از پایین به بالا عبارت است از جریان و عبور اطلاعات از کارمند به رئیس و از قاعده هرم سازمانی به راس آن. به عقیده بروس هریمن این نوع از ارتباطات برای عملکرد موثر فعالیت‌های سازمانی از درجه اهمیت بسیاری برخوردار است. ارتباطات صعودی یا ارتباطات از پایین به بالا (اگر چه معمولاً به دلایل اداری- شخصی به ندرت در کانال سازمانی دیده می‌شود) باید با فشار به سطح بالاتر فرستاده شود و در واقع به سطوح بالاتر پمپاژ گردد که در مرحله حرکت اطلاعات از طبقات و لایه‌های سازمان که کار صافی را انجام می‌دهند امکان تحریف و تفسیر اطلاعات ارسالی وجود دارد (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۲).

۳-۱-۴- ارتباطات افقی

ارتباط افقی که ارتباط ناقص هم نامیده می‌شود رابطه‌ای است که در سطوح مختلف سازمان فارغ از موضوع رئیس و مرئوسی بین کارکنان در سطوح مساوی ایجاد می‌شود (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۳).

۳-۱-۵- ارتباطات مورب

این نوع ارتباطات اگرچه در سازمان‌ها وجود دارد ولی موارد آن بسیار اندک است و در شرایطی انجام می‌شود که مدیران عالی حسب ضرورت به کارمندی که خارج از حیطه نظارت و یا مدیریت آنها باشد کاری ارجاع کنند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۳).

۳-۱-۶- ارتباطات غیررسمی

محدودیت‌های ارتباطات رسمی باعث می‌شود که مدیریت و کارکنان از طریق به کارگیری نوع دیگری از ارتباط یعنی ارتباط غیررسمی که در کنار ارتباط رسمی قرار می‌گیرد و در طول و عرض سازمان حرکت می‌کند، تماس از مجاری ارتباطات رسمی را نادیده گرفته و از طریق ارتباط غیررسمی به رفع موانع و مشکلات موجود و مبتلا به سازمان اقدام نمایند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۴). ارتباط غیررسمی نوع دیگری از ارتباط است که اصول و قواعد از پیش تعیین شده‌ای ندارد و با توجه به روابط و مراودات اجتماعی در سازمان شکل می‌گیرد (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۱).

از خصوصیات ارتباطات غیررسمی توسعه سریع شبکه‌های آن است. امروزه ارتباطات غیررسمی موضوعی غیرقابل اجتناب بوده و لازمه مدیریت است. به عقیده دیوید نیکول وجود شبکه‌های غیررسمی در ارتباطات کامل‌کننده ارتباطات رسمی سازمان است تا مخالف و خنثی‌کننده دست‌آوردهای آن. ارتباطات غیررسمی برای سازمان امکان تطابق سریع با شرایط دائماً در حال تغییر را فراهم می‌سازد (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۵).

۳-۲- تکنیک‌های ارتباطات

ارتباطات در مسیر حرکت و اجراء، نیاز به روش یا تکنیک دارد. تکنیک‌هایی که برای انواع ارتباطات کاربرد دارند عبارت می‌باشند از:

- تکنیک و روش براساس هدفی که ارتباط تعقیب می‌کند.

- تکنیک و روش براساس نحوه ارتباط فرستنده با گیرنده که بستگی به شخصیت و رفتار سازمانی آنها دارد.

- تکنیک و روش براساس ساختار سازمان اعم از متمرکز و یا غیرمتمرکز (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۶).

عوامل اصلی و مشترک که در سه عامل فوق مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارت هستند

از:

ارتباطات کتبی: مطمئن‌ترین نوع ارتباطات رسمی است. خواندن یادداشت و گزارش‌ها، صدور دستورات، ارزیابی برنامه‌ها یک وظیفه ارتباطی است که مدیر قسمت اعظم وقت خود را باید صرف آن بکند. از طرفی مهم‌ترین امتیاز برقرار کردن ارتباط کتبی امکان نگهداری و ثبت آن به عنوان یک مستند اداری است.

در ارتباط کتبی، برقرار کننده ارتباط وقت کافی برای تدوین مطالبی که باید در پیام گنجانده شوند را معمولاً دارد و به این دلیل اشتباه در این نوع ارتباط بسیار اندک است. معهدا و علی‌رغم وجود امکانات مختلف برای ارسال پیام درست، گاهی اوقات پیام با مشکلاتی از قبیل ناقص بودن اطلاعات و یا محدودیت‌های زبان مورد استفاده باعث می‌شود که از ارتباط شفاهی برای رفع ابهامات و نواقص ارتباط کتبی کمک گرفت شود. مشکل دیگری که در

ارتباطات کتبی وجود دارد، احصاء موضوع‌های لازم از بین انبوه اطلاعات و حصول اطمینان از صحت اطلاعات به دست آمده و لازم برای استفاده، هنگام برقراری ارتباط با فرد یا سازمان است. به طور کلی ارتباطات کتبی دارای محاسن و معایبی نیز هست. از جمله محاسن آن می‌توان به حفظ سوابق کار به صورت مدون، نبود سوء تعبیر و تفسیر از پیام‌های ارسال شده و بالاخره وجود مستند برای مراجعات بعدی در رابطه با پیام اشاره نمود. از جمله معایب این نوع ارتباط نیز وقت گیر بودن، نامه پراکنی، احتمال افشاء مطالب قبل از اجرا و بالاخره عامل به وجود آمدن روابط رسمی خشک بین کارکنان را نام برد (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۷).

ارتباطات شفاهی: ارتباطات شفاهی ابزار قدرتمندی در انتقال افکار خود و درک دیگران، نه تنها در معاملات و مباحث، بلکه در کلیه موقعیت‌ها است. در ارتباط شفاهی انتقال پیام نه تنها از طریق صحبت کردن صورت می‌پذیرد، بلکه طنین کلام و حرکات عضلات صورت همراه با ایما و اشاره برای گیرنده پیام به عنوان تکمیل کننده مفهوم واقعی اطلاعات به حساب می‌آیند. این گونه ارتباطات آسان و سریع بوده و احتمال بازخورد نتایج پیام برای کسب توضیح بیشتر با فوریت بیشتر وجود دارد (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۸).

در ارتباطات شفاهی ایجاز و فشردگی آن یکی از لوازم اساسی است. ارتباطات شفاهی چنانچه رودرو انجام شود، عوامل دیگری از قبیل حرکات چشم، سر و دست، بدن و ... نیز در ارسال پیام ایفای نقش به عهده می‌گیرند. از جمله مزایای ارتباطات شفاهی ساده و مستقیم بودن و با وقت و هزینه کم انجام شدن است. ارتباطات شفاهی تقریباً کاغذبازی ندارد و محبت و رفاقت بین کارکنان به وجود آورده و احساس تعلق به سازمان را افزایش داده و سوء تفاهم‌ها و سوء برداشت‌های نادرست از ارتباطات را تقلیل می‌دهد. علیرغم داشتن محاسن ذکر شده، این نوع ارتباط دارای معایبی نیز است از جمله تحریف پیام در عبور از سلسله مراتب سازمانی، عملکرد ضعیف در صورت پراکندگی جغرافیایی سازمان، استنباط پیام براساس برداشت شخصی فرستنده و یا گیرنده، را می‌توان نام برد. از طرفی تظاهرات فیزیکی فرد در رابطه با ارتباطات شفاهی بسیار قابل ملاحظه است. (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۸).

ارتباطات الکترونیکی: در سال‌های اخیر ماهیت مدیریتی و سازمانی ارتباطات به نحو غیرقابل تصویری تغییر کرده است. این تغییر بیشتر به علت افزایش توانائی ارتباطات الکترونیکی

است که تغییرات بیشتری را در آینده نوید می‌دهد. ماشین تحریرهای الکترونیکی و دستگاه‌های فتوکپی اولین تحول در این زمینه می‌باشند. به عنوان مثال، دستگاه فتوکپی شرایط بسیار مناسبی را برای توزیع اطلاعات تایپ شده در مدت کوتاهی فراهم می‌سازد که به انتشار سریع خبرها و اطلاعات لازم کمک بسیاری می‌کند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۲۸).

ارتباطات الکترونیکی که به وسیله شبکه کامپیوتر عرضه شده حرکت و جریان کلمات را از طریق تلفن‌های پیشرفته و ماشین‌های دورنویس یا نامبر و امثالهم به سیستم ارتباطات اضافه کرده که اثرات عمیقی در وظایف مدیران و گردش امور سازمان به وجود آورده است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۰).

۳-۳- ارتباطات میان فردی

کیفیت ارتباطات میان فردی در درون یک سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است. افرادی که از نظر مهارت‌های ارتباطی در سطح مناسبی هستند به گروه‌ها کمک می‌کنند تا در خصوص تصمیم‌گیری‌هایشان به گونه‌ای موفق‌تر عمل نمایند. به این ترتیب شاهد آن خواهیم بود که این قبیل از افراد پیشرفت چشمگیری نسبت به سایر افراد خواهند داشت و اغلب بیش‌تر از افرادی که دارای توانایی‌های محدود می‌باشند، پیشرفت خواهند کرد (کریتنر و کینیکی، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۴، ۴۲۶).

۳-۳-۱- سبک‌های قاطعانه^۱، تهاجمی^۲ و غیر قاطعانه^۳

این ضرب‌المثل که شما می‌توانید به وسیله عسل، زنبورهای بیش‌تری را جذب کنید تا به وسیله سرکه؛ به تفاوت‌های موجود در استفاده از یک سبک ارتباطی قاطعانه و یک سبک تهاجمی اشاره دارد. مطالعات محققان نشان داده است که سبک قاطعانه بیش از سبک تهاجمی در حوزه‌های مرتبط با مشتری موثر واقع می‌شود. سبک قاطعانه هدفدار بوده و از قابلیت خود ارتقایی نیز برخوردار است. این سبک بر مبنای چنین نظریه‌ای قرار دارد نقض حقوق اساسی و

-
1. Assertive style
 2. Aggressive style
 3. Nonassertive style

انسانی همچون آزادی بیان، برخوردار بودن از رفتاری محترمانه چه در رابطه با خود یا دیگران اقدام مناسب به شمار نمی‌آید (کریتر و کینیکی، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۴، ۴۲۶).

سبک غیرقاطعانه در مقابل سبک تهاجمی علاوه بر اینکه ویژگی‌های سبک قاطعانه برخوردار است، سعی می‌کند تا منافع متعلق به دیگران را به دست آورد. به واسطه خصوصیتی نظیر کم‌رویی و انکار خود به راحتی قابل تشخیص است. این سبک به دلیل آنکه نمی‌تواند مزایای خاصی را برای دیگران به ارمغان آورد، چندان متداول نیست. مدیران می‌توانند با اعمال قاطعیت بیشتر، تهاجم کمتر و یا غیر قاطع بودن، توانایی‌های ارتباطی خود را بهبود بخشند. این امر می‌تواند با بکارگیری رفتارهای کلامی^۱ و غیر کلامی^۲ ذکر شده در جدول ذیل صورت پذیرد (کریتر و کینیکی، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۴، ۴۲۷).

-
1. Verbal Behavior
 2. Nonverbal Behavior

سبک‌های ارتباطات

سبک ارتباط	شرح	نمونه رفتار غیر کلامی	نمونه رفتار کلامی
قاطعانه	فردی که از این سبک پیروی می‌کند، بی‌باک بوده از حمله بردن و تجاوز به حقوق دیگران خودداری می‌کند. به دیگران اجازه می‌دهد تا بر نتایج و داده‌ها اثر بگذارند. این سبک دارای هدف بوده و از قابلیت خودارتقای برخوردار است همچنین به اشخاص دیگر اجبار نمی‌کند.	<ul style="list-style-type: none"> - تماس چشمی (نگاه) مناسب، - راحت اما دارای حالتی متین و با وقار - دارای صدای قوی، محکم و رسا - حالات فرد با مفهوم پیام تطابق دارد. - کیفیت صدا به طور مقتضی جدی است. - ایجاد وقفه و فاصله برای اطمینان یافتن از درک مسئله توسط طرف مقابل 	<ul style="list-style-type: none"> - استفاده از یک زبان صریح و واضح - هیچ‌گونه ارزیابی یا نسبت‌دادن رفتار به دیگران وجود ندارد. - استفاده از واژه‌های من و بیانات مشرک ما.
تهاجمی	در این سبک فرد سعی می‌کند تا منافع متعلق به دیگران را غصب کند؛ این سبک دارای هدف بوده و به هزینه دیگران ارتقاء می‌یابد.	<ul style="list-style-type: none"> - نگاه‌های خیره - حرکت یا خمیدگی بسیار مختصر - حرکات تهدید آمیز (استفاده از انگشت اشاره، گره کردن مشت) - صدای بلند - وقفه‌های مکرر 	<ul style="list-style-type: none"> - زبان گشودن به دشنام و ناسزا - رفتار دیگران مورد ارزیابی قرار گرفته و سندیت می‌یابد. - استفاده از واژه‌های منافی عفت یا نژاد پرستانه - تهدیدات آشکار یا اعمال فشار
غیر قاطعانه	افرادی که از این سبک پیروی می‌کنند غالباً افراد کم‌رویی بوده و ویژگی خودانکاری در آنها به چشم می‌خورد این قبیل افراد با این خصوصیاتشان دیگران تشویق می‌کنند تا به منافعشان تجاوز کنند.	<ul style="list-style-type: none"> نگاه اجتماعی و رو به پایین، حالت خمیدگی، ژست سست و ضعیف، تغییر مداوم ارزش‌ها، دستهای فشرده، صدا ضعیف یا ناله مانند 	<ul style="list-style-type: none"> استفاده از کلمات توصیفی یا محدود کننده (ممکن است، نوعی)، کلمات پرکننده (اوه، می‌دانید، بسیار خوب)، یاری گرفتن از انکار کننده (واقعا مهم نیست، من مطمئن نیستم)

۳-۳-۲- منابع ارتباطات غیرکلامی

ارتباطات غیرکلامی^۱، که جزء مهمی از ارتباطات محسوب می‌شود، عبارتست از هر گونه پیام ارسالی یا دریافتی که مستقل از کلمات کتبی یا گفتاری باشد... در مقابل دربرگیرنده عوامی از قبیل زمان و مکان، فاصله میان افراد هنگام گفتگو و ... است. به دلیل گسترش ارتباطات غیرکلامی و پیامدهای چشمگیر آن بر رفتار سازمانی (از جمله شناخت دیگران، اتخاذ تصمیمات، نگرش‌های کاری، جابجایی و پذیرش نظرات یک شخص در جلسه معارفه)، آگاهی هوشیارانه مدیران از منابعی که منشاء ارتباطات غیرکلامی می‌باشند، اجتناب‌ناپذیر بنظر می‌رسد (کریتتر و کینیکی، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۴، ۴۲۷).

حرکات و اشارات بدنی^۲: از جمله خم‌شدن به سمت جلو یا عقب و اشاراتی همچون علامت دادن، اطلاعات غیرکلامی را خلق می‌کنند که این اطلاعات قادرند فرآیند ارتباطات را طولانی‌تر یا کوتاه‌تر نمایند. اما باید این نکته مهم را نیز بخاطر سپرد که تحلیل حرکات بدنی یک تحلیل کاملاً ذهنی است و به راحتی می‌تواند دچار سوء تعبیر شود، از طرفی تحلیل چنین حرکاتی به میزان قابل توجهی تحت تأثیر بافت و تفاوت‌های فرهنگی قرار دارد. از این رو مدیران در زمان تعبیر حرکات بدنی باید نهایت دقت را مبذول دارند زیرا تفسیرهای نادرست می‌توانند به اختلالات به وجود آمده در فرآیند ارتباطات دامن بزنند (کریتتر و کینیکی، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۴، ۴۲۹).

حالات چهره^۳: از حالات چهره افراد می‌توان اطلاعات زیادی به دست آورد. به عنوان مثال، عمدتاً لبخند نشان‌دهنده صمیمیت، شادی یا دوستی فرد مقابل است. در حالی که اخم بیانگر عدم رضایت و خشم یک شخص است. آیا فکر می‌کنید که این تعابیر در گروه‌های مختلف فرهنگی معنای یکسانی را تداعی می‌کنند؟ از این رو، لازم است تا مدیران در تفسیر حالات چهره کارمندانشان که ممکن است از گروه‌های مختلفی تشکیل شده باشند، دقت لازم را به عمل آورند (کریتتر و کینیکی، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۴، ۴۲۹).

-
1. Verbal Behavior
 2. Body Movements and Gestured
 3. Facial Expression

تماس چشمی^۱: ارتباط چشمی یا نگاه، یک ارتباط غیرکلامی قوی است و در میان فرهنگ‌های گوناگون از آن تعابیر متفاوتی می‌شود. مثلاً به غریبی‌ها در سال‌های اولیه زندگی‌شان آموخته می‌شود که هنگام صحبت با والدین به ایشان نگاه کنند. برعکس، به آسیایی‌ها می‌آموزند که از نگاه به والدین یا مافوق خود به منظور نشان‌دادن اطاعت و ادب پرهیز نمایند. بنابراین، باز هم مدیران باید نسبت به گرایش‌های متفاوتی که در راستای برقراری تماس چشمی با کارمندان مختلف وجود دارد، حساس باشند (کریتنر و کینیک، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۴، ۴۳۰).

1. Eye contact

خودآزمایی بخش سوم

۱- عمومی‌ترین شبکه‌های ارتباطی در سازمان کدام است؟

الف) روابط عمودی و افقی

ب) روابط رسمی و غیررسمی

ج) روابط صعودی و نزولی

د) روابط افقی و مورب

۲- ارائه پیشنهادات فنی در سازمان از کدام سطح/سطوح ارتباطی صورت می‌گیرد؟

الف) رأس سازمان به سطوح زیرین

ب) سطوح زیرین به رأس سازمان

ج) سطوح رسمی

د) سطوح غیررسمی

۳- تشکیل شبکه‌های ارتباطی حاصل کدام یک از موارد زیر است؟

الف) شبکه ارتباطات رسمی

ب) شبکه ارتباطات غیررسمی

ج) اداری و اجتماعی

د) اداری و بوروکراسی

۴- ارتباطات رسمی یعنی چه؟

الف) حرکت اطلاعات و دستورات اداری و ... از رأس سازمان به سطوح زیرین

ب) حرکت اطلاعات و دستورات اداری و ... از سطوح زیرین به رأس سازمان

ج) حرکت اطلاعات و دستورات اداری و ... در طول سلسله مراتب سازمانی

د) حرکت اطلاعات و دستورات اداری و ... به صورت افقی

۵- کدام یک از موارد زیر از ویژگی‌های ارتباطات عمودی است؟

- الف) به ندرت در کانال سازمان دیده می‌شود.
- ب) امکان تحریف و تفسیر اطلاعات ارسالی وجود دارد.
- ج) فارغ از موضوع رئیس و مرئوسی
- د) حرکتی کند و بطئی

۶- کدام یک از موارد زیر از ویژگی‌های ارتباطات صعودی است؟

- الف) مستقیم بودن مجاری ارتباطی
- ب) امکان تحریف و تفسیر اطلاعات
- ج) مشخص بودن مجاری ارتباطی
- د) کوتاه بودن مجاری ارتباطی

۷- کدام یک از انواع ارتباطات بسیار اندک مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

- الف- ارتباطات عمودی
- ب- ارتباطات صعودی
- ج- ارتباطات مورب
- د- ارتباطات افقی

۸- کدام یک از انواع ارتباطات تعیین کننده ارتباطات رسمی در سازمان است؟

- الف) ارتباطات عمودی
- ب) ارتباطات مورب
- ج) ارتباطات غیررسمی
- د) ارتباطات افقی

۹- کدام یک از موارد زیر از خصوصیات ارتباطات غیررسمی است؟

- الف) توسعه سریع شبکه‌های آن
- ب) توسعه مراودات اجتماعی
- ج) افزایش انگیزش کارکنان
- د) افزایش هماهنگی در سازمان

۱۰- کدام یک از موارد زیر در انتخاب روش (تکنیک) ارتباطات موثر است؟

الف) انگیزه کارکنان

ب) چگونگی هماهنگی سازمان

ج) نحوه برنامه‌ریزی در سازمان

د) هدف ارتباط

۱۱- مهمترین امتیاز برقرار کردن ارتباط کتبی کدام است؟

الف) امکان نگاه‌داری و ثبت آن به عنوان یک سند اداری

ب) امکان صدور دستورات لازم

ج) امکان ارزیابی برنامه‌ها

د) امکان اشتباهات اندک

۱۲- کدام یک از موارد زیر از معایب ارتباطات کتبی است؟

الف) به وجود آمدن روابط رسمی خشک

ب) عدم افشاء مطالب قبل از اجراء

ج) عدم تحریف پیام

د) عدم ابهام و نقص در پیام

۱۳- کدام یک از موارد زیر از معایب ارتباطات شفاهی است؟

الف) تظاهرات فیزیکی

ب) محبت و رفاقت بین کارکنان

ج) استنباط پیام براساس برداشت شخصی

د) تقلیل سوء تفاهم‌ها

۱۴- کدام یک از انواع ارتباطات زیر مطمئن‌ترین نوع ارتباطات رسمی است؟

الف) کتبی

ب) شفاهی

ج) الکترونیکی

د) رسمی

۴۰ ارتباط موثر و مهارت‌های ارتباطی

۱۵- براساس مطالعات محققان کدام یک از سبک‌های ارتباطات میان‌فردی در حوزه‌های مرتبط با

مشتری موثر واقع می‌شود؟

الف) قاطعانه

ب) تهاجمی

ج) غیر تهاجمی

د) اطمینان‌بخش

۱۶- کدام یک از منابع زیر قوی‌ترین منبع ارتباط غیرکلامی است؟

الف) حالات چهره

ب) تماس چشمی

ج) اشارات بدنی

د) آهنگ صدا

بخش چهارم:

هنر گوش دادن و نقش آن در برقراری ارتباط موثر با محیط و دیگران

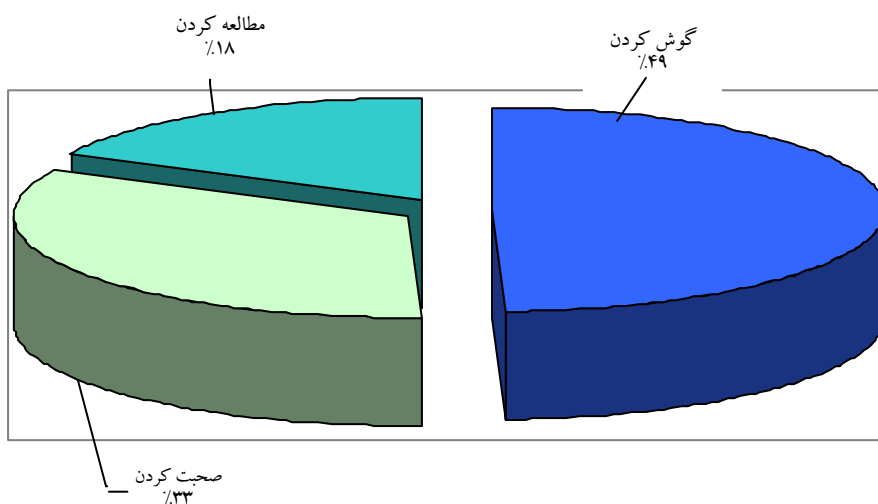
اهداف آموزشی

انتظار می‌رود فراگیران پس از مطالعه این فصل بتوانند:

- (۱) مفهوم شبکه‌های ارتباطی را بیان کنند.
- (۲) انواع شبکه‌های ارتباطی نام برده و توضیح دهند.
- (۳) تکنیک‌های ارتباطات را شرح دهند.
- (۴) مفهوم ارتباطات میان فردی توضیح و انواع آن را بنویسند.

۴- هنر گوش‌دادن و نقش آن در برقراری ارتباط موثر با محیط و دیگران

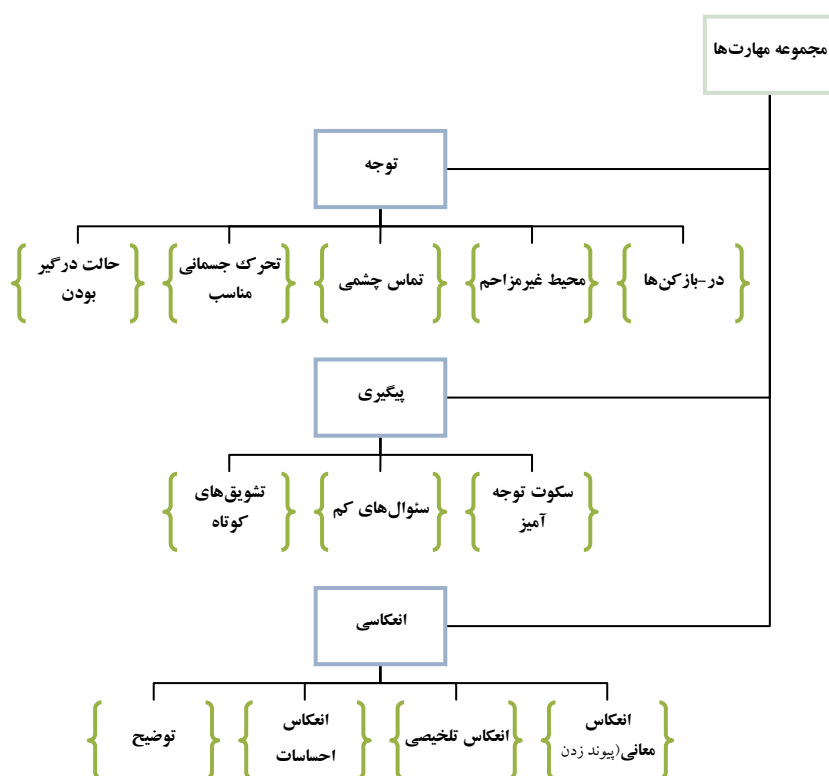
اگر شما یک فرد کاملاً عادی باشید، گوش کردن بیش از هر فعالیت دیگر، زمان بیدار شما را به خود اختصاص می‌دهد. مطالعه بر روی افراد شاغل در زمینه‌های متفاوت نشان داده است که ۷۰ درصد لحظه‌های بیداری آنان به برقراری ارتباط می‌گذرد. و از این زمان، نوشتن ۹ درصد، مطالعه ۱۶ درصد، صحبت کردن ۳۰ درصد و گوش کردن ۴۵ درصد را به خود اختصاص می‌دهد. به علاوه بسیاری از جنبه‌های زندگی شما، به مقدار زیادی تحت تأثیر مهارت‌ها یا عدم مهارت‌هایتان قرار می‌گیرد. کیفیت دوستی‌ها، به هم پیوستگی^۱ روابط خانوادگی و کارایی شغلی، همه تا حد زیادی به توانایی شما در گوش کردن وابسته است (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۵۸).



متأسفانه، فقط عده معدودی از افراد، شنوندگان خوبی به شمار می‌روند. تجربه این واقعیت خفقان‌آور، چقدر تکان‌دهنده و مخرب، اما شایع است که وقتی با شخصی در زمینه موضوع‌های مورد علاقه صحبت می‌کنیم، او در واقع گوش نمی‌دهد و در نتیجه پاسخ‌هایش نیز خودکار^۲ و ماشینی می‌شود (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۵۸).

1. Cohesiveness
2. Automatic

بیان تفاوت شنیدن^۱ و گوش کردن^۲ بسیار مفید است. به گفته پروفیسور جان دریکفورد^۳ شنیدن، کلمه‌ای است که برای توصیف آن بخش از فرایندهای حسی به کار می‌رود که از طریق آن، تحریک‌های شنیداری توسط ساختار گوش دریافت شده و به مغز منتقل می‌شود اما از سوی دیگر، گوش کردن به فعالیت روان‌شناختی پیچیده‌تری اشاره دارد که درک و تعبیر و تفسیر اهمیت یک تجربه حسی را شامل می‌شود. به عبارت دیگر، من می‌توانم صحبت‌های فرد دیگر را بشنوم بدون آن که واقعاً به او گوش دهم (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۶۱). مجموعه مهارت‌های گوش کردن عبارتند از:



1. Hearing
2. Listening
3. John Drakeford

۴-۱- مهارت‌های توجه

توجه کردن به معنای اختصاصی توجه جسمی به فرد دیگر است. گاهی اوقات، من از توجه به عنوان گوش کردن با تمام بدن یاد می‌کنم. توجه کردن، ارتباطی غیرکلامی که نشان می‌دهد شما به فرد در حال صحبت، دقیقاً گوش می‌دهید. توجه اثربخش، کارایی بسیار زیادی در روابط بشری دارد (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۶۲).

حالت درگیر بودن: از آنجا که زبان بدن یا تن^۱، اغلب با صدایی رساتر از واژه‌ها صحبت می‌کند، حالت درگیر بودن، برای گوش کردن اهمیتی بسزا دارد. ارتباط هنگامی ترویج می‌شود که شنونده با بدنی مایل به جلو، در فاصله‌ای مناسب، رودرروی طرف مقابل قرار گیرد و با وضعیتی گرم و پذیرا، هشیاری همراه با آرامش خود را به او انتقال دهد. خم شدن به سمت گوینده، در مقایسه با تکیه کردن به عقب یا لم دادن بر روی مبل، انرژی و توجه بیشتری را انتقال می‌دهد (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۶۴).

تحرك جسمانی مناسب: مطالعه بر روی رفتار غیرکلامی شنونده نشان داده است، شنونده‌ای که بی‌حرکت باقی می‌ماند فردی مهارشده^۲، خونسرد، کناره‌گیر و گوشه‌گیر تلقی می‌شود و به عکس، شنونده‌ای که فعال‌تر است (البته نه به نحوی عصبی و دمدمی مزاج) به عنوان فردی صمیمی، گرم و خودمانی که در رفتار خود نقش بازی نمی‌کند، تجربه می‌شود. به هنگام مشاهده فیلم‌های ویدیویی مربوط به شنوندگان کارآمد، دریافته شده است که آنان تمایل دارند در زمان صحبت گوینده فعالیت کمتری از خود نشان دهند و وقتی در حال پاسخ دادن هستند، فعالیت بیشتری داشته باشند. گاه نیز شنونده چنان با گوینده هماهنگ می‌شود که ژست‌ها یا حرکات بیانگرش با او همزمان می‌شود (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۶۶).

تماس چشمی: تماس چشمی اثربخش بیانگر میل و علاقه به گوش کردن است. تماس چشمی ضعیف هنگامی روی می‌دهد که شنونده نگاه خود را از گوینده برمی‌گیرد، یا به شکلی ثابت و مات به او خیره می‌شود، و یا به محض آن که گوینده او را نگاه می‌کند، او به جای دیگری می‌نگرد. بسیاری از مردم به هنگام برقراری تماس چشمی، زمان دشواری را

1. Body language
2. Controlled

می‌گذرانند. زیرا همانطور که برخی از افراد نمی‌دانند در تعامل‌های اجتماعی با دست‌های خود چه کار کنند، برخی دیگر نیز نحوه استفاده از چشم‌هایشان را نمی‌دانند. افرادی که از تماس چشمی دچار ناراحتی می‌شوند می‌توانند توانایی ارتباط از طریق چشم را در خود پرورش دهند (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۶۷).

محیط غیرمزاحم: توجه کردن شامل ارائه یک توجه کامل و متمرکز بر فرد دیگر است. این کار در محیط‌هایی که به مقدار زیادی باعث حواس‌پرتی می‌شوند، واقعاً غیرممکن است. محیط غیر مزاحم یعنی محیط جذابی که ترس آور نبوده و موانع فیزیکی زیادی بین افراد ایجاد نمی‌کند، شرایط تسهیل گفتگو را فراهم می‌آورد (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۶۹).

در-بازکن‌ها: زمانی که مردم از چیزی نگران و یا هیجان‌زده‌اند، اغلب سرنخ‌های غیرکلامی زیادی را بروز می‌دهند. احساسات آنان در حالت‌های چهره، تن صدا، حالت بدن و سطح، انرژی به شکلی تلگراف‌گونه تجلی می‌یابد. در-بازکن دعوتی بدون زورگویی برای صحبت کردن است. در-بازکن‌ها، معمولاً چهار جزء دارند:

- ۱- توصیف زبان بدن شخص دیگر: امروز خیلی بشاش به نظر نمی‌رسی.
- ۲- دعوت به صحبت یا ادامه دادن به صحبت: مایلی در موردش صحبت کنی.
- ۳- سکوت- فرصت دادن به فرد دیگر که تصمیم بگیرد صحبت کند و یا راجع به چیزی که می‌خواهد از آن حرف بزند فکر کند.
- ۴- توجه کردن- تماس چشمی و حالت درگیر بودن که علاقه و توجه شما را به فرد دیگر نشان می‌دهد (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۷۳).

۲-۴- مهارت‌های پی‌گیری

تشویق‌های کوتاه: یکی از مسئولیت‌های شنونده، آن است که برای گوینده، این فرصت را فراهم کند که به صحبت در مورد یکی موقعیت، به همان شکلی که آن را می‌بیند احساس می‌کند، پردازد. پاسخ‌های ساده‌ای که گوینده را تشویق می‌کنند هر طور مایل است داستان

خود را بیان کند و در عین حال، شنونده را نیز فعال نگه می‌دارند تشویق کوتاه^۱ نامیده می‌شوند. تشویق‌های کوتاه، برای طرف مقابل، نقش علائم مختصری را برعهده دارند که نشان می‌دهند شما با او همراهی می‌کنید. تشویق‌های کوتاه به معنای موافقت یا مخالفت یا حرف‌های گوینده نیست. بلکه فقط به طرف مقابل اجازه می‌دهند که بداند حرف‌هایش شنیده می‌شوند و در صورتی که تصمیم داشته باشد به صحبت خود ادامه دهد (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۷۶).

سؤال کردن: سؤال کردن بخش جدایی‌ناپذیر از تعامل کلامی است. سؤال‌ها نیز مانند انواع دیگر پاسخ‌ها، دارای نقاط قوت و ضعف خاص خود هستند. ما اغلب، شدیداً بر سؤال‌ها تکیه می‌کنیم و آنها را به نحوی نامناسب به کار می‌بریم. در بیشتر مواقع، سؤال‌ها بیشتر بر قصد، دیدگاه و نگرانی‌های شنونده متمرکز است تا گوینده. در چنین حالتی، سؤال‌ها جریان ارتباط را متوقف می‌سازند (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۷۸).

سکوت توجه‌آمیز: اغلب شنوندگان، زیاد صحبت می‌کنند. آنان، گاه خیلی زیاد و حتی بیش از فردی که می‌کوشد مسائل خود را مطرح کند صحبت می‌کنند. آموختن هنر پاسخ دادن همراه با سکوت، برای یک گوش‌کردن درست امری بسیار ضروری است. سکوت شنونده، به گوینده فرصت می‌دهد که در مورد آنچه مایل است بگوید فکر کند و در نتیجه، قادر باشد که خود را به شکلی عمیق‌تر بررسی کند (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۷۹).

و بالاخره، گوش‌کردن ترکیبی از شنیدن گفته‌های طرف مقابل و درگیری با افراد در حال صحبت است. اهمیت چنین مهارتی را از این واقعیت می‌توان استنباط کرد که بیش از هر کار دیگری که در زمان بیداری انجام می‌دهیم، وقت خود را صرف گوش‌کردن می‌کنیم (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۸۲).

خودآزمایی بخش چهارم

۱- کدام یک از فعالیت‌های زیر بیشترین زمان بیداری را به خود اختصاص می‌دهد؟

- الف) دیدن
- ب) گوش دادن
- ج) لمس کردن
- د) سخن گفتن

۲- تفاوت شنیدن و گوش دادن در چیست؟

- الف) گوش دادن پدیده‌ای روانشناختی است.
- ب) شنیدن پدیده‌ای روانشناختی است.
- ج) گوش دادن پدیده‌ای سطحی است.
- د) شنیدن پدیده‌ای سطحی است.

۳- کدام یک از توانایی‌های زیر مهمترین توانایی در برقراری ارتباط است؟

- الف) روانی کلامی
- ب) درک کلامی
- ج) گوش دادن
- د) تماس چشمی

۴- حالت درگیر بودن، جزء کدام یک از مهارت‌های مربوط به گوش کردن است؟

- الف) توجه
- ب) پیگیری
- ج) انعکاسی
- د) تشویقی

۵- توجه، یعنی چه؟

- الف) گوش کردن با تمام بدن
- ب) تماس چشمی دائمی
- ج) هشیاری با آرامش
- د) صمیمی، گرم، خودمانی

۶- کدام یک از موارد زیر بیانگر پاسخ‌های ساده‌ای است که گوینده را تشویق می‌کند هر طور مایل است داستان خود را بیان کند و در عین حال شنونده را نیز فعال نگه دارد؟

الف) ارتباط کلامی

ب) تشویق کوتاه

ج) انعکاس تلخیصی

د) انعکاس معانی

۷- در ارتباط دو طرفه زمانی که احساسات را به محتوا پیوند می‌زنیم کدام یک از مهارت‌های توجه را به کار می‌بریم؟

الف) انعکاس معانی

ب) انعکاس احساسات

ج) انعکاس تلخیصی

د) دربارکن‌ها

۸- چگونه می‌توان میل و علاقه به گوش کردن را به مخاطب منتقل کرد؟

الف) لبخند زدن

ب) لمس کردن

ج) تماس چشمی

د) حالات بدنی

۹- محیط غیرمزاحم چگونه محیطی است؟

الف) محیطی که دیوارهای عایق داشته باشد.

ب) چیدمان خوبی داشته باشد.

ج) ترس آور نبوده و موانع فیزیکی نداشته باشد.

د) اتاق رئیس بهترین مکان است.

۱۰- چه موقع، زمان مناسب برای استفاده از دربارکن‌ها است؟

الف) زمانی که فرد درباره موضوع زیاد صحبت می‌کند.

ب) زمانی که فرد درباره موضوع کم صحبت می‌کند.

ج) زمانی که نگرانی فرد از سرنخ‌های غیر کلامی مشهود است.

د) زمانی که نگرانی فرد از صحبت‌های او مشهود است.

۱۱- ضرورت سکوت در ارتباط دو طرفه چیست؟

الف) به گوینده فرصت فکر کردن می‌دهد.

ب) به شنونده فرصت فکر کردن می‌دهد.

ج) فرصتی کوتاه برای استراحت است.

د) سکوت ضرورتی ندارد.

بخش پنجم:

موانع ارتباطی

اهداف آموزشی

انتظار می‌رود فراگیران پس از مطالعه این فصل بتوانند:

(۱) مفهوم مانع ارتباطی را بنویسند.

(۲) انواع موانع ارتباطی را نام برده و توضیح دهند.

۵- موانع ارتباطی

اگر چه کلام و بیان رایج‌ترین نوع ارتباطات انسانی است، معهذاً امروزه مجموعه ارتباطات به مراتب از بیان و کلام بیشتر بوده و به تبع آن موانع و مشکلات مربوط به آنها نیز زیاده‌تر می‌باشند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۳). حال باید دید با وجود آن که در اغلب ما، میل شدیدی برای برقراری ارتباط ثمربخش وجود دارد، چرا چنین ارتباطی، تا این حد نادر و دشوار است؟ یکی از دلایل اصلی این امر، آن است که مردم، نوعاً، سدها و موانع ارتباطی را ناآگاهانه در گفتگوهای خود وارد می‌سازند (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۳۸). به طور کلی هر عاملی که مزاحم تبادل اطلاعات بین فرستنده و گیرنده پیام بشود از موانع ارتباطات محسوب می‌شود. با توجه به اهمیت فراوان ارتباطات در سازمان‌ها، برای مدیران نهایت اهمیت را دارد که پدیده‌های خاصی را که به صورت مانع بر جریان سالم ارتباطی اثر می‌گذارند و آن را دچار کندی و پیچیدگی حرکت و یا اصولاً مسدود می‌نمایند شناخته و در رفع آنها کوشش نمایند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۳).

دانشمندان در رابطه با موانع و مزاحمت‌های جریان سالم ارتباطی عوامل مختلفی را مورد اشاره قرار داده‌اند. جان شرمه‌ورن و دیگران به شش مورد مانع ارتباطی از جمله: مسائل کلامی / مسائل ناشی از سوء تفاهم / اثرات مقام و حالات شخصی / اختلافات فرهنگی و فیزیکی / نبود بازخورد اشاره دارد (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۳).

مایکل استال موانع ارتباطی را نبود درک درست مطلب، عدم شنود موثر، سلطه سر و صدا در ارتباط چهره به چهره، عدم انتخاب مجاری مناسب ارتباطی و بار اضافی اطلاعات می‌داند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۴).

گرفین موانع ارتباطی را در مسائل زیر می‌داند:

- مشکلات در ارسال پیام شامل: دادن علائم مغایر و نامفهوم، عدم تمایل به استقرار رابطه توأم با اعتماد و باور در مورد مسائل.
- مشکلات در دریافت پیام شامل: شنود ضعیف و ناکافی، پیشداوری راجع به موضوع.

- پویایی گروهی بین فرستنده و گیرنده پیام شامل: زبان، اختلاف در قدرت و موقعیت شخصی، اختلاف در ادراک.

- مسائل ناشی از عوامل محیطی شامل، هیاهو و سر و صدا، بار اضافه اطلاعات (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۴).

علی‌رغم نظرات متفاوتی که در موانع ارتباطات وجود دارد معه‌ذا همه وجوه مشترکی دارند و مسائل مشابه را از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داده‌اند که شامل موارد زیر می‌شود:

۵-۱- موانع ناشی از مسائل روان‌شناسی و ادراکی

انسان از نظر ذاتی و فطری موجودی است ذهنیت‌گرا که به جنبه‌های ذهنی مسائل و حوادث اطراف خود بیشتر توجه دارد تا گرایش عینی به آنها. مسائل و مشکلات انسان بیشتر از نوع بسیار عادی و معمولی می‌باشند که به علت فطرت ذهنیت‌گرائی نمی‌تواند خود را از قید و بند آنها آزاد و رها سازد، مشکلاتی که برای او مسائل اجتماعی بسیاری فراهم می‌کنند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۴).

ذهنیت‌گرائی انسان به ترکیب عوامل تشکیل‌دهنده شخصیت او از نظر روان‌شناسی و شرایط خاص اجتماعی از قبیل آداب و رسوم، سنت‌ها و ارزش‌های اجتماعی که در متن آنها زندگی می‌کند، ارتباط پیدا می‌کند. ذهنیت‌گرائی عاملی ارثی در شخصیت انسان است که به گونه‌ای خودآگاه یا ناخودآگاه در جریان و نحوه نگرش او به اشیاء و محیط پیرامونی تاثیر می‌گذارد که مانعی اساسی در راه استقرار ارتباطات سالم و سازنده است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۴).

در رابطه با بحث فوق می‌توان به خطای تصور که اثر هاله^۱ و یا خطای هاله نیز نامیده شده، همچنین خطای فرافکنی^۲ (فردی که تصور کند بقیه نیز مثل او هستند) و خطای کلیشه‌ای^۳ (این

1. Halo Effect
2. Projection
3. Stereotype

تصور که افراد یک واحد دارای ویژگی‌های مشابه هستند) اشاره کرد. خطای کلیشه‌ای طرفین ارتباط را و دار می‌سازد که مطالب را به گونه‌ای قالبی و کلیشه‌ای مطرح نمایند. تصویر ذهنی مثبت به مسائل نامطلوب داشتن و بر عکس آن خطای تصور است که تحت تاثیر آن واقع نشدن در ارتباطات حائز اهمیت بسیاری است. به طور کلی مسائل روان‌شناسی و جامعه‌شناسی در ارتباطات شامل «ادراک فرد از مسائل»، «سطح ارتباطات» و «حالات و رفتار در ارتباطات» می‌شود (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۵).

ادراک فرد از مسائل: ماهیت و نوع اشیاء از طریق لمس و ادراک بر ما معلوم می‌شود و هر انسانی بر اساس درک، احساس، نگرش و تلقی خود، موضوعی را تفسیر و تعبیر می‌کند که با توجه به خلیقات، تجربیات و تصویر ذهنی او از موضوع صورت می‌پذیرد. به طور کلی ادراک ما از هر گونه فراگرد ارتباطی بستگی به ذهنیت خود ما دارد (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۵).

از طرفی با توجه به محدودیت ارگان‌های حسی که به هر حال بر ادراک انسان از اشیاء پیرامون او اثر می‌گذارند، باید پدیده ادراک انتخاب‌کننده یعنی آنچه را که میل داریم و می‌خواهیم درک نماییم اضافه نمود. ادراک انتخاب‌کننده، بازتاب و نتیجه نیازها، انگیزه‌ها، ارزش‌ها و حالات روانی انسان است. از نظر روان‌شناسان، ادراک آدمی در شناخت حس‌های مختلف به گونه‌ای جداگانه عمل نمی‌کند. بلکه برعکس، درک هر حسی بستگی به ساختار مجموعه مکانیزم و سیستم بدن انسان دارد. به عبارت دیگر، ادراک به مجموعه پدیده بستگی دارد و نه به عوامل مورد نظر به صورت انتزاعی و مجزا از یکدیگر (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۵).

در ارتباطات باید توجه نمود که تصویر ذهنی گیرنده از پیام چه است و ارزش‌های فکری، فرهنگی و زمینه اطلاعاتی او پیام را چگونه می‌شنود و تفسیر و توجیه می‌کند و سپس پاسخ لازم را ارسال می‌کند. به عبارت دیگر ارتباطات یعنی برابری دو عامل درک مطلب و آنچه که هدف و مقصود از ارتباطات است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۵).

سطح ارتباطات: سطح ارتباطات با ماهیت مقام اداری و یا موقعیت شخصی دو طرف ارتباط یعنی انتقال‌دهنده و انتقال‌گیرنده پیام بستگی مستقیم دارد. ارتباطات در چهار سطح امکان برقراری دارد:

ارتباط فرد با خود: این نوع ارتباط این امکان را برای فرد به وجود می‌آورد که خود را بهتر شناخته و نقاط ضعف و مثبت خود را بیابد. ارتباط فرد با خود نقطه آغاز هر عمل و یا تصمیم‌گیری است.

ارتباط فرد با فرد: این ارتباط بین دو نفر برقرار می‌شود و رایج‌ترین نوع ارتباط است.

ارتباط فرد با گروه: ارتباطی است یک طرفه از قبیل تدریس استاد در کلاس و یا ایراد سخنرانی.

ارتباط گروه با گروه: این نوع ارتباط از طریق سخنگوی گروه برقرار می‌شود و تبادل عقیده از مجرای واسطه به عمل می‌آید. بدیهی است هر یک از موارد فوق تکنیک‌های خاص خود را در برقراری ارتباط به کار می‌برد (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۷).

حالات و رفتار در ارتباطات: داشتن حالات خاص در هنگام برقراری ارتباط دارای اثراتی است که باید مورد توجه قرار گیرد. بعضی حالات اثر موقتی و نسبی بر رفتار افراد دارند و بعضی دیگر اثر عمیق و قطعی که حتی در طول زندگی، تداوم خود را حفظ می‌کنند. حالات خاص می‌توانند فردی باشند یا جمعی، آگاهانه باشند و یا ناآگاهانه که جنبه‌های ویژه‌ای به ارتباطات می‌دهند. ایجاد حالات و اتخاذ روش‌های گفتاری مناسب در ارتباط بستگی به آنچه که از یک فرد و یا گروه در زمان ارتباط دریافت می‌کنیم دارد و بر این اساس شیوه گفتار و داشتن حالاتی از جمله خصومت، همدردی، تفاهم، همکاری، مقابله به مثل نمودن و ... را به کار می‌بریم (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۷).

۵-۲- موانع فردی

موانع فردی یا موانعی که با عامل انسانی ارتباط پیدا می‌کند شامل مسائلی می‌شود که خصوصیات گیرنده و فرستنده پیام و اختلاف بین دو طرف پیام را زیر سؤال قرار می‌دهد. به طور کلی مهم‌ترین مانعی که در هر یک از چهار نوع ارتباط دارای اهمیت فراوان است اثر منفی قضاوت‌های ارزشی است. ارزشیابی کردن و قضاوت نمودن نسبت به اشیاء، اشخاص و یا گروه‌هایی که با آنها ارتباط برقرار می‌کنیم به صورت طبیعی و فطری در انسان نهفته است. مثال‌های ساده فراوان برای قضاوت‌های ارزشی جملات و کلماتی است که در هنگام ارتباط به

سادگی ابراز می‌داریم، جملاتی از قبیل «... به نظر من مدیریت این رئیس بسیار ضعیف است...» که جواب طرف مقابل پیام در صورت موافق بودن چنین خواهد بود: «... بله، واقعیت دارد مدیریت رئیس ضعیف است...» ولی در صورتی که موافق نباشد خواهد گفت: «... نه این طور نیست، برعکس شما، من تصور می‌کنم که رئیس به وظیفه خود کاملاً واقف و مسلط است...» بدون اینکه به عمق توانائی و یا عدم توانائی او واقف باشیم (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۷).

تعبیر غلط از کلمات و جملات و عدم توجه به مفاهیم ارزشی بیان و کلام به هنگام برقراری ارتباط، اغلب باعث بروز مانع در ارتباطات می‌شود. از طرفی برای فرستنده پیام، به گونه گیرنده آن، این امکان وجود دارد از حقایقی که باید به طرف مقابل انتقال دهد، تعبیر و درک اشتباه نموده باشد. در صورت چنین حالتی، پیام فرستاده شده هرگز در مجاری ارتباطی حرکت نکرده و به تدریج حشو و زوائد پیدا نموده و به صورت شایعه خودنمایی می‌کند. از آنجا که ایجاد و توزیع شایعه نتیجه عدم توانائی افراد در استقرار ارتباط سالم و موثر است، می‌توان به نقش توانائی‌های لازم در استقرار ارتباط پی‌برد (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۸).

نحوه و روش ارسال پیام و کلمات و جملات به کار گرفته شده از طرف فرستنده چنانچه برای گیرنده پیام قابل درک و فهم نبوده و فاقد وجوه مشترک در برداشت‌های یکسان از اصطلاحات و استعارات متبادل بین طرفین پیام باشد، این امر می‌تواند از موانع جدی ارتباطات به حساب آید. علاوه بر اینها، موقعیت اداری و یا شرایط اجتماعی یکی از طرفین پیام نیز می‌تواند مانع استقرار ارتباط سالم و کامل در سازمان شود. در این حالت ابتکار عمل در اختیار فردی است که در شرایط و موقعیت برتر و مناسب‌تری قرار دارد. شخصی که ابتکار عمل را در دست دارد و دارای تسلط بیانی نیز است باید با ایجاد اعتماد در دیگران به عنوان عاملی در تسهیل ارتباطات، کلام و گفتار خود را براساس استنباط طرف مقابل جرح و تعدیل نموده و دو عامل متن کلام و لحن کلام را با توجه به چارچوب‌های گیرنده پیام تنظیم کند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۸).

۵-۳- موانع کلامی و بیانی

در محاوره و گفت و شنود، کلمات و جملات دارای طیف تعبیر و تفسیر بسیار وسیع و گسترده‌ای می‌باشند که به هنگام برقراری ارتباط، الزاماً مفاهیمی یکسان و استنباطی یک‌دست را برای طرفین پیام فراهم نمی‌سازند و اغلب موجب عدم توانائی در استقرار ارتباط می‌گردند. از طرفی نقش کلمات و جملات در شکل‌دادن به چارچوب تصورات ذهنی افراد در برقراری ارتباط، با توجه به فرهنگ، ارزش‌ها، عوامل روانی و سایر شرایط اجتماعی که فرد در متن آن زیست می‌کند واجد اهمیت فراوانی هستند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۸).

کلمات به هنگام رد و بدل پیام بین فرستنده و گیرنده باید به گونه‌ای انتخاب و به کار گرفته شوند که مفهوم یکسانی به ذهن طرفین ارتباط متبادر سازند. مثال ساده در این مورد می‌تواند کلمه صحرا در زبان فارسی و زبان انگلیسی و یا عربی باشد که به زبان فارسی اشاره به محلی سرسبز و خرم دارد، در حالی که به انگلیسی و عربی برعکس آن است و به بیابانی خشک، سوزان و شن‌زار اشاره می‌کند. حال چنان‌چه طرفین یک پیام در مقابل این کلمه یعنی صحرا قرار گیرند. بدیهی است در صورت آشنا نبودن به مفاهیم متفاوتی که از آن مستفاد می‌شود باعث عدم تفاهم و حتی شاید سوءتفسیر و تعبیر بین طرفین ارتباط و نهایتاً اختلال کامل در ارتباط برقرار شده می‌شود (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۳۹).

۵-۴- موانع سازمانی - مدیریت

ساختار سازمان به منزله رابطه منطقی سطوح مختلف مدیریت همواره به گونه‌ای طراحی می‌شود که بیشترین و موثرترین دسترسی را به هدف سازمانی داشته باشد. چنانچه ساختار سازمان دارای طراحی ضعیفی باشد. توانائی مدیر در برنامه‌ریزی‌ها و حصول به هدف در نظر گرفته شده تنزل می‌کند. در سازمان‌هایی که سطوح مدیریت متعددی دارند امکان بالقوه اختلال در ارتباطات بسیار بیشتر از سازمان‌هایی است که سطوح مدیریت محدودی دارند، زیرا برای هر یک از سطوح مدیریت این امکان وجود دارد که پیام را با تفاسیر و تعبیر خاص خود از محتوای پیام به سطح و یا سطوح دیگر ارسال کنند و به عبارت ساده‌تر از صافی بگذرانند که نتیجه آن اختلال در جریان ارتباط است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۰).

جنبه‌های دیگر ساختار سازمان که می‌تواند موجب بروز مشکلات ارتباطی بشوند عبارت می‌باشند از طراحی نامناسب، استفاده مکرر از جلسات اداری و همچنین روش‌هایی که ارتباطات و اختیارات سازماندهی شده‌اند. علاوه بر این، تضاد موجود بین واحدهای مختلف سازمان خود باعث ایجاد مشکلات ارتباطی می‌شود (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۰).

علاوه بر مسائل فوق، سدهای خاصی که مانع یک گفتگو می‌شوند، کدامند؟ متخصصان ارتباط‌های بین‌فردی، پاسخ‌هایی را که باعث توقف گفتگو می‌شوند مشخص کرده‌اند (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۳۹).

این پاسخ‌های نامطلوب در سه مقوله اصلی تقسیم‌بندی می‌شوند که عبارتند از: **قضاوت**؛ این مقوله شامل چهار مانع زیر است که همه شکل‌های مختلفی از یک مضمون مشترکند: قضاوت در مورد فرد دیگر (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۲).

انتقاد؛ ارزیابی منفی از فرد دیگر و اعمال و نگرش‌های او: تو خودت باعث این مشکل شدی (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۳۹). بسیاری از ما احساس می‌کنیم که اگر عیب‌جو و منتقد نباشیم، افراد دیگر هرگز پیشرفت نمی‌کنند. انتقاد از نظر برخی از مردم، راهی برای زندگی است (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۳).

نام‌گذاری؛ خوار و خفیف کردن و یا دادن یک عنوان کلیشه‌ای به شخص دیگر: عجب آدم خنکی (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۳۹). نام‌گذاری و برچسب‌زدن، هم برای فرستنده و هم برای گیرنده پیام اشاراتی منفی دارد. برچسب ما را از شناخت خود و فرد دیگر محروم می‌سازد. دیگر هیچ فردی روبروی ما نیست و ما نه به خود فرد، که با برچسب او روبرو هستیم (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۴).

تشخیص‌گذاری؛ تجزیه و تحلیل رفتار فرد دیگر و بازی کردن نقش یک روانشناس مبتدی: تو برای عصبانی کردن من، آن کار را کردی (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۳۹). تشخیص‌گذاری، نوعی برچسب‌زدن که در طول قرن‌ها بشر را دچار مشکل کرده است. برخی

-
1. Judgement
 2. Criticizing
 3. Name calling
 4. Diagnosing

افراد به جای گوش کردن به محتوای گفته‌های فرد دیگر، نقش یک بازرس هیجان‌ها و عواطف را بازی می‌کنند که در جستجوی انگیزه‌های پنهان، عقده‌های روان‌شناختی و مانند اینها است (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۴).

ستایش همراه با ارزیابی^۱: قضاوت مثبت در مورد شخص دیگر و اعمال و نگرش‌های او: تو همیشه دختر خوبی هستی، می‌دانم که امشب، در کارها به من کمک می‌کنی (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۳۹). عقیده رایجی وجود دارد مبنی بر این که ستایش‌های کاملاً صادقانه، سودمند هستند. بنابراین، در نظر اول، بعید به نظر می‌رسد که ستایش دارای شرایط و ویژگی‌های یک مانع باشد. اما با وجود این، ارزیابی‌های مثبت در اغلب موارد نتایج منفی به بار می‌آورند. ستایش، اغلب به عنوان شعاری پوچ برای وادار کردن مردم به تغییر رفتارهایشان به کار می‌رود. ستایش شدن در بیشتر مواقع، دستکاری شدن است. ستایش شدن در اغلب موارد مورد استفاده قرار گرفتن و به معنای فریب‌خوردن، گيرافتادن و اغفال شدن است (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۵).

ارائه راه حل: ارائه راه‌حل‌ها ممکن است به شکلی دلسوزانه مثل نصیحت، به شکلی غیرمستقیم از طریق پرسش، به گونه‌ای مقتدرانه مثل دستور و به نحوی پرخاشگرانه همچون تهدید و یا همراه با هاله‌ای در اطراف آن مانند اخلاقی‌سازی صورت گیرد (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۶).

- **دستور^۲:** دادن دستور انجام کاری که مایلید انجام شود به فرد دیگر: همین الان تکالیف را انجام بده (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۰). راه‌حلی است که به شکل زورگویانه ارائه می‌شود و با زور مورد حمایت قرار می‌گیرد. مردم اغلب آزرده خاطر شده و به مخالفت با فرد زورگو برمی‌خیزند که ممکن است نتیجه آن نیز، اخلال و خرابکاری باشد (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۶).

1. Praising evaluatively
2. Ordering

- **تهدید^۱**: تلاش برای کنترل اعمال و رفتار طرف مقابل از طریق هشدار در مورد پیامدهای منفی آنچه برایش تدارک دیده‌اید: آن کار را می‌کنی یا ... (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۰). تهدید دستوری است که با تأکید بر این نکته ارائه می‌شود که اگر راه‌حل پیشنهادی اجرا نگردد تنبیه در پی خواهد داشت (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۷).

- **اخلاقی ساختن^۲**: بیان این نکته که فرد دیگر، باید چه کاری را انجام دهد؛ موعظه کردن او: باید به او بگویی متأسفانه (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۰). اخلاقی‌سازی، خود اقدامی غیراخلاقی و ناامیدکننده است. اخلاقی‌سازی باعث افزایش اضطراب می‌شود، رنجش و آزرده‌گی خاطر به وجود می‌آورد، بیان صادقانه وضع خود را دشوار می‌سازد و بهانه‌تراشی و عذر آوردن را موجب می‌شود (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۷).

- **پرسش‌های زیاد و نامناسب**: سؤال‌های پاسخ- بسته^۳ اغلب از سدهای عمده ارتباط می‌باشند. اینها سؤال‌هایی هستند که معمولاً، می‌توان با کلماتی کوتاه و مختصر به آنها پاسخ داد: اغلب یا یک بله یا خیر ساده (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۰). نسبت بالایی از جمعیت به سؤال کردن معتاداند. اگر چه راه‌های مفیدی نیز برای طرح سؤال‌های خاص وجود دارد، اما مطرح کردن سؤال‌های زیاد، معمولاً گفتگو را از مسیر اصلی خود خارج می‌کند. سؤال‌ها پیام‌هایی ناقص، غیرمستقیم، پوشیده، غیرشخصی و اغلب غیرموثر هستند که واکنش‌های دفاعی و مقاومت را موجب می‌شوند (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۸).

- **نصیحت کردن^۴**: نشان‌دادن راه حل مشکل فرد دیگر به او: اگر من جای تو بودم ... (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۰). اشکال نصیحت چیست؟ نصیحت، اغلب توهینی بزرگ به عقل فرد مقابل است و به بی‌اعتمادی نسبت به توانایی فرد دچار مشکل، برای درک و کنار آمدن با مشکلاتش اشاره دارد. اشکال دیگر نصیحت آن است که فرد نصیحت‌کننده به ندرت تمام معانی تلویحی مشکل را درک می‌کند (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۸).

1. Threatening
2. Moralizing
3. Closed- ended
4. Advising

اجتناب از نگرانی‌های طرف مقابل: مواردی که موجب انحراف گفتگو از مسیر اصلی آن می‌شوند (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۹).

- **منحرف‌سازی^۱**: کنارزدن مشکلات فرد دیگر از طریق ایجاد حواس‌پرتی: سارا، این قدر به آن موضوع فکر نکن (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۰). گاه افراد گفتگو را به دلیل ناآگاهی و فقدان مهارت‌های گوش کردن ثمربخش منحرف می‌کنند. بعضی اوقات، آنان توجه را به خود اختصاص می‌دهند. اما در مواقع دیگر هنگامی که انحراف از موضوع اصلی پناه می‌برند که هیجان‌های ناشی از گفتگو، آنان را ناراحت می‌کند. بسیاری از مردم، علاقه‌ای به صحبت در مورد محبت، خشم، تعارض و کشمکش، مرگ، بیماری، طلاق یا موضوع‌های تنش‌زای دیگر ندارند و لذا هنگامی که موضوع گفتگو به عنوان‌های فوق برمی‌گردد، مکالمه را به سمت موضوع خوشایندتری منحرف می‌کنند (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۵۰).

- **بحث منطقی^۲**: تلاش برای متقاعد کردن فرد دیگر با توسل به حقایق یا منطق، و معمولاً بدون در نظر گرفتن عامل هیجانی مربوط: واقع بینانه فکر کن... (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۰). ارائه راه‌حل‌های منطقی در مواقعی که فرد دیگر دچار تنش روانی است و یا در میان افراد مختلف تعارض و کشمکشی وجود دارد ممکن است موجب عصبانیت شود. یکی از اشکالات اصلی منطق، در موقعیت‌های فشار روانی درون‌فردی یا بین‌فردی آن است که افراد را در یک فاصله عاطفی قرار می‌دهد. منطق بر حقایق متمرکز است و معمولاً از احساسات اجتناب می‌کند (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۵۰).

- **اطمینان آفرینی^۳**: تلاش برای متوقف کردن هیجان‌های منفی فرد دیگر: نگران نباش... (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۴۰). اطمینان‌آفرینی، به ظاهر راهی برای آرامش دادن به شخص دیگر است اما در واقع، اقدامی کاملاً متضاد است. اطمینان‌آفرینی اجازه نمی‌دهد که فرد آرامش‌بخش، واقعاً با فرد دیگر همراه باشد. اطمینان‌آفرینی، نوعی از کناره‌گیری عاطفی است. اغلب کسانی از اطمینان‌آفرینی استفاده می‌کنند که ایده مفید بودن را دوست دارند اما نمی‌خواهند نیاز عاطفی همراه با آن را تجربه کنند (بولتون، ترجمه سهرابی، ۱۳۸۱، ۵۱).

1. Diverting
2. Logical Argument
3. Reassuring

خودآزمایی بخش پنجم

۱- کلام نامفهوم جزء کدام یک از موانع ارتباطی زیر است؟

- الف) مشکل در ارسال پیام
- ب) مشکل در دریافت پیام
- ج) مشکل در اختلافات فرهنگی
- د) مشکل ناشی از سوء تفاهم

۲- ذهنیت‌گرائی جزء کدام یک از موانع ارتباطی است؟

- الف) موانع ادراکی
- ب) موانع فردی
- ج) موانع کلامی و بیانی
- د) موانع سازمانی

۳- فردی که تصور می‌کند، افراد یک واحد دارای ویژگی‌های مشابه هستند دچار چه نوع خطایی است؟

- الف) خطای هاله
- ب) خطای فرافکنی
- ج) خطای کلیشه‌ای
- د) خطای تصور

۴- کدام گزینه زیر بیانگر مهمترین مانع در هر ارتباطی عبارت است؟

- الف) قضاوت‌های ارزشی
- ب) خطاهای ادراکی
- ج) عدم همگونی در سطوح ارتباط
- د) موانع کلامی و بیانی

۵- تلاش برای متوقف کردن هیجان‌های منفی فرد دیگر «مثل نگران نباش»، جزء کدام یک از سدهای

ارتباطی است؟

الف) اطمینان آفرینی

ب) بحث منطقی

ج) نصیحت کردن

د) منحرف‌سازی

۶- ارزیابی منفی از فرد، اعمال و نگرش‌های او جزء کدام دسته از قضاوت‌های زیر است؟

الف) انتقاد

ب) برچسب زدن

ج) تشخیص‌گذاری

د) ستایش

۷- دادن یک عنوان کلیشه‌ای به شخص جزء کدام دسته از قضاوت‌های زیر است؟

الف) انتقاد

ب) برچسب زدن

ج) تشخیص‌گذاری

د) ستایش

۸- ارائه راه حل به شکلی دلسوزانه، کدام یک از موانع ارتباطی زیر است؟

الف) دستور

ب) نصیحت

ج) تهدید

د) تلقین

۹- ارتباط بین استاد با دانشجویان در کلاس درس جزء کدام سطح از ارتباطات است؟

الف) فرد با خود

ب) فرد با فرد

ج) فرد با گروه

د) گروه با گروه

۱۰- مسائلی که ناشی از اختلاف بین دو طرف پیام است، جزء کدام یک از موانع ارتباطی است؟

الف) موانع فردی

ب) موانع کلامی

ج) موانع سازمانی

د) موانع ادراکی

۱۱- کدام یک از عوامل زیر از موانع ارتباطی در سازمان‌های با سطوح مختلف است؟

الف) اختلاف فرهنگی

ب) تفاوت‌های فردی

ج) تعبیر و تفسیر پیام

د) لحن بیان کلام

۱۲- پرسش‌های زیاد و نامناسب از چه طریقی مانعی برای ارتباط موثر می‌شود؟

الف) عدم گوش دادن به فرد مقابل

ب) عدم توجه کافی به فرد مقابل

ج) ایجاد مقاومت و واکنش‌های دفاعی در فرد مقابل

د) ارائه راه‌حل‌های مناسب به فرد مقابل

۱۳- کدام یک از موارد زیر جزء ویژگی‌های شنونده خوب است؟

الف) صحبت طرف مقابل را قطع نکردن

ب) تمرکز داشتن بر روی موقعیت

ج) پرسیدن سؤال‌های مکرر

د) سکوت توجه برانگیز

بخش ششم:

اصلاح ارتباطات سازمانی

اهداف آموزشی

- انتظار می‌رود فراگیران پس از مطالعه این فصل بتوانند:
- (۱) راه کارهای بهبود مهارت‌های ارتباطی را بنویسند.
 - (۲) چگونگی بهبود تأثیر ارتباطات را توضیح دهند.
 - (۳) اقدامات موثر در روان‌سازی جریان ارتباطات را شرح دهند.

۶- اصلاح ارتباطات سازمانی

ارتباطات به عنوان بعد ناآشکار سازمان و به منزله پیام مخفی که مدیران از مجاری مختلف ارسال می کنند عامل اتصال دهنده واحدهای سازمانی بوده و نقشی اساسی در ایجاد وابستگی پرسنل و هماهنگی فعالیت ها ایفاء می کند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۱).

۶-۱- اصلاح ارتباطات سازمانی

علیرغم همه تلاش ها برای استقرار ارتباطات کامل و سالم، معهدا ارتباطات هنوز دارای نقایص جدی است و نمی تواند کامل باشد زیرا پیام و عقیده به هنگام ارسال از مجاری ارتباطی دقیقاً به کیفیت زمان ارسال از طرف گیرنده دریافت نمی شوند. افزون بر این، عوامل مختلفی در حرکت پیام، کاربرد کلام و زبان، برداشت معانی خاص از کلمات و جملات، بر نحوه ارتباطات تأثیر فراوان می گذارند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۱).

با توجه به جریان ارتباطات در کانال های رسمی و غیررسمی سازمان باید هر دو کنترل و هدایت شود. صرف توجه به ارتباطات رسمی و فارغ بودن از اثرات ارتباطات غیررسمی، برای سازمان می تواند مشکلات و موانع عدیده ای که مزاحم جریان سالم فعالیت ها خواهد بود به وجود بیاورد. بدین منظور سه راه مختلف را جداگانه و یا همزمان باید به کار بست.

۶-۲- بهبود مهارت های ارتباطی

بدون تردید در استقرار ارتباطات به عنوان یکی از عوامل و عناصر مهم مدیریت وجود مهارت های ویژه ای ضروری است تا جریان ارتباطات در مسیر حرکت خود با کمترین اشکال و بیشترین کارآیی، اهداف مورد نظر را تأمین کند. این مهارت ها به شرح زیر هستند:

۶-۲-۱- وضوح و روشنی پیام قبل از ارسال

پیام باید قبل از هر چیز برای خود فرستنده دارای وضوح و روشنی کافی بوده و فاقد هر گونه ابهام، معانی دوپهلوی و امثالهم باشد. فرستنده باید علاوه بر این، مسائل و مشکلاتی را که احتمالاً در پیام او به وجود خواهند آمد مورد مذاقه قرار داده و سپس آنها را تجزیه و تحلیل نموده و سعی کند حتی الامکان از بروز اختلالات در جریان ارسال پیام جلوگیری کند. با توجه به اینکه

برقراری ارتباط با رئیس مافوق و کارمند زیردست و همکاران مستلزم بکارگیری گفتار و نوشتار و اصطلاحات کاملاً متفاوتی از یکدیگر است، ضرورت روشن و واضح بودن پیام قبل از ارسال معلوم و مشخص می‌شود (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۲).

۶-۲-۲- توجه به مشکلات کلام و زبان

مشکلات ناشی از کلام، زبان و بیان به صورت بالقوه و حتی بالفعل در مسائل گفتاری و نوشتاری وجود دارد که اغلب موجب بروز سوء تفاهم بین طرفین پیام می‌شود. ارسال‌کننده پیام باید کوشش کند که از کاربرد جملات و کلمات مبهم و دو پهلو که باعث بروز شک و تردید در گیرنده پیام می‌شود و اصالت مطالب را مخدوش می‌سازد خودداری کند تا پیام در بستری مطمئن و فارغ از سوء تعبیرهای مختلف، جریان خود را در طول و عرض مجاری ارتباطی طی کند.

۶-۲-۳- لحن کلام و حرکات بدن

انتقال نظرات خود به دیگران با حرکات و اشارات سر و دست و یا سایر اعضاء بدن خود نوعی از ارتباطات است. به طور مثال باستر کیتون^۱ که او نیز از کم‌دین‌های مشهور و صاحب نام است با چهره‌ای مات و مبهوت و حرکات آرام اندام، حالات درونی انسان را منعکس می‌سازد. به زعم مهربان و کریس فقط ۷ درصد از معنی با پیام‌های کلامی به مخاطب منتقل می‌شوند و ۹۳ درصد به گونه غیر کلامی فرستاده شده که شامل ۳۸ درصد با نشانه‌های آوایی^۲ و ۵۵ درصد با نشانه‌های چهره‌ای^۳ می‌گردند که مویده این نکته است که نشانه‌های غیر کلامی در ارتباطات حائز کمال اهمیت می‌باشند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۲).

رابطه مسئله‌ای واضح، روشن و بی‌نیاز از تعریف و توصیف است، زیرا در زندگی روزانه، همگان از این روش در استقرار ارتباط استفاده کرده و می‌کنند. با استفاده از حرکات دست و سر و بدن، انسان می‌تواند بسیاری از عواطف خود را بیان کند و علائم منفی، مثبت، مخالف و یا موافق ارائه دهد که کاربرد گسترده‌ای نیز دارد. در این حالت فرستنده پیام باید سعی کند با

1. Buster Keaton
2. Vocal Clues
3. Facial Cluse

توجه به ضرب‌المثل قدیمی که می‌گوید: چیزی که می‌گویی مهم نیست نحوه گفتن آن مهم است! لحن کلام و حرکات بدنی در طول مدت ارتباط حفظ شود. سالی دیمیک در مورد نقش حرکات بدن و لحن کلام در ارتباطات با مهربان و کریس تقریباً دارای عقیده مشابهی است. او می‌گوید بخش مهم و موثر ارتباطات از زبان حرکات بدن ناشی می‌شود و بخش کم‌اثر استفاده از کلام است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۴).

قرار دادن خود به جای دیگران: توجه به آنچه که دیگران احساس می‌کنند و خود را به جای آنها قرار دادن راه دیگری در بهبود مهارت‌های ارتباطی است. برای حسن تأثیر در افراد، ارسال کننده پیام باید برای خود سئوالاتی را مطرح سازد. از جمله اینکه قبل از ملاقات با شخص معینی از خود پرسد کسی که با او باید تماس بگیرم کیست و چگونه آدمی است؟ نیازهای او کدامند و به چه چیزهایی علاقمند است؟ آیا امروز حالش خوب است یا نه؟ کاربرد این روش می‌تواند به نحو بارزی در تقلیل بالقوه عدم تفاهم و استقرار ارتباطات سالم و بدون اختلال موثر واقع شود (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۴).

۶-۲-۴- دریافت بازخور اطلاعات

برای دریافت بازخور اطلاعات راه‌ها و تکنیک‌های مختلف وجود دارد. یکی از این راه‌ها سئوال کردن از کارمند و یا کارگر است. پس از پرسش از کارمند یا کارگر، پرسش‌کننده باید با لحن صدائی دوستانه، با دقت به پاسخ‌های او توجه کرده و سپس آنچه را که می‌گوید با آنچه که در اصل قصد شنیدن آن را داشته است، مقایسه کند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۴).

نوع دیگر به دست آوردن بازخور اطلاعات این است که به دنبال سرنخ و یا کلیدی از زبان حرکات بدنی و یا از لحن صدای شخصی که از او سئوال می‌کنم باشیم تا به این وسیله به مفهوم اطلاعات پی‌بریم (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۴).

روش دیگر و موثرترین روش به دست آوردن بازخور یا نتیجه اطلاعات فرستاده شده سیاست درهای باز اطاق است. مدیر باید همواره برای شنیدن مطالب کارکنان زیردست آمادگی و اشتیاق از خود نشان دهد و به همین منظور بایستی از تشریفات زائدی که باعث ایجاد فاصله بین او و کارکنانش می‌شود قویاً پرهیزد. کوچکترین بهانه عدم رابطه با کارکنان

از قبیل نداشتن وقت، داشتن جلسه، موکول به بعد نمودن و امثالهم از بزرگترین اشتباهات مدیر می‌تواند باشد که نتیجه آن چیزی جز فاصله‌ای عمیق همراه با سکوت در مقابل مسائل از طرف کارکنان نخواهد بود (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۴).

۶-۳- بهبود تأثیر ارتباطات

برای اینکه جریان ارتباطات در مجاری سازمان دارای بیشترین تأثیر و کارآئی برای مدیران باشد اطلاع و آگاهی از تکنیک‌هایی لازم است که در زیر توضیح داده می‌شوند:

۶-۳-۱- تکنیک‌های لازم برای فرستنده پیام

به منظور تأثیرگذاری ارتباط، فرستنده پیام باید به نقش چهار عامل توجه داشته باشد: بازخور پیام/آگاهی از پیام/ صداقت در ارسال پیام/ توجه نمودن به محتوای پیام. بازخور پیام از جمله مهمترین عوامل بهبود تأثیر پیام است که از طریق ارتباطات دو طرفه به سهولت انجام می‌پذیرد. ارتباطات دو طرفه این امکانات را برای فرستنده پیام فراهم می‌کند که سئوال‌های لازم را پرسش نموده و در صورت نیاز، درخواست توضیح کند و عقیده خود را اظهار کند و سپس فرصت را به گیرنده بدهد که آیا پیام را درک کرده است یا نه. از طرفی فرستنده پیام باید از استنباط مختلفی که گیرندگان مختلف یک پیام از کاربرد الفاظ، کلمات و اصطلاحات خاص دارند آگاه باشد و با توجه به استنباط آنان کلمات و جملات را به کار ببرد و با ارسال پیام به نحوی صادقانه برخورد کند. به طور مثال چنانچه فرستنده واجد تخصصی نیست، نظاهر به متخصص بودن نکند. صداقت در گفتار و کلام به هنگام ارسال پیام به درک و جذب آن از طرف گیرنده کمک بیشتری می‌کند تا استفاده از کلمات و اصطلاحات پیچیده فنی که در بعضی مواقع درک آنها مستلزم داشتن تخصصی مشابه تخصص ارسال کننده پیام است. همچنین فرستنده باید به استنباط گیرنده از محتوای پیام توجه داشته باشد و به آن حساس باشد و پیام را از دیدگاه گیرنده ارزیابی کند تا درک پیام به مرحله حداکثر نزدیک شود (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۵).

۶-۳-۲- تکنیک‌های لازم برای گیرنده پیام

در این مورد مدیران می‌توانند از دو روش که در بهبود اثرات پیام بسیار موثر باشند به شرح زیر استفاده کنند:

شنونده خوب بودن و / نسبت به پیام توجه و حساسیت لازم را نشان دادن. شنونده خوب بودن مستلزم تمرین و آمادگی‌هایی است که افراد یک سازمان باید با آن آشنا باشند. صحبت طرف مقابل را قطع نکردن، تمرکز داشتن بر روی کلمات و مفاهیمی که ارسال می‌شوند، به هنگام شنیدن پیام با حوصله بودن و بالاخره سؤال‌های مطابق با موقعیت را مطرح کردن از آن جمله است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۵).

شنیدن و یا بهتر گفته شود، هنر شنیدن در سازمان‌های بزرگ که دامنه ارتباطات دارای گسترش وسیعی می‌باشد از اهمیت بالایی برخوردار است و تسلط به آن برای مدیران، کارکنان و حتی متقاضیان استخدام، امتیاز ویژه‌ای محسوب می‌شود. بسیاری از مطالب وجود دارند که نیازمند شنود موثر هستند و مدیر که اغلب در جریان مذاکره، مباحثه، مکالمه و ... است، باید شنونده خوبی بوده و توفیق وی در انجام وظایف تا حد بسیار زیادی مرهون گوش فرادادن به مسائل و مطالب سازمان است که بدون تردید با شنیدن معمولی تفاوت فراوان دارد. از طرفی برای هرچه موثرتر نمودن جریان ارتباطات، با همچون سایر رفتارهای انسانی از قبیل رفتار اجتماعی و ... که آموختنی می‌باشند رفتار ارتباطی نیز به افراد آموزش داده شود و مشکلات ناشی از عدم توجه به آن، به خصوص در سازمان‌ها برای افراد تشریح گردد تا به این وسیله اصطکاک ناشی از عدم تفاهم در ارتباطات که درصد بالایی از تنش‌های اداری را موجب می‌شود به حداقل برسد و احتمالاً از طریق رفتار درمانی به رفع کمبودهای کارکنان اقدام گردد و همواره توجه داشت که نقش یادگیری در کاربرد و مطالعه ارتباطات انسانی واجد اهمیت بسیاری است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۵).

۶-۳-۳- تکنیک‌های لازم برای فرستنده و گیرنده پیام

توفیق در ارتباطات برای طرفین پیام یعنی فرستنده و گیرنده آن با توجه به عوامل زیر امکان پذیر است:

- پیگیری جریان ارتباطات
- منظم کردن اطلاعات
- درک کارآئی وسایل ارتباطی

پیگیری جریان ارتباطات منحصر به عمل کنترل بعد از تمام شدن ارتباطات است و صرفاً به منظور حصول اطمینان از اینکه پیام به درستی توسط طرف مقابل دریافت و فهمیده شده است انجام می‌شود. منظم کردن اطلاعات به این معنی است که فرستنده و یا گیرنده پیام باید اقداماتی را انجام دهند تا مطمئن شوند که جریان اطلاعات دارای باراضافی نیست و یا اشتباهاً مسائل دیگری به جریان ارتباطی اضافه نشده است. از طرفی، دو طرف پیام باید نسبت به مکانیزم و کارآئی وسایل ارتباطی مختلفی که مورد استفاده قرار می‌گیرد آشنائی کامل داشته باشند تا اینکه پیام در مجاری ارتباطی حرکت طبیعی خود را طی کند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۶).

۶-۴- روان‌سازی جریان ارتباطات

روان‌سازی ارتباطات سازمانی امروزه در حالیکه اغلب سازمان‌ها دارای پراکندگی جغرافیائی هستند و بعضی از آنها واحدهایی در اطراف و اکناف دنیا دارند و در سطح جهان توزیع شده‌اند از اهمیت خاصی برخوردار است. این واحدها باید امکان هماهنگی فعالیت‌های خود با سازمان مرکزی و یا واحدهای مستقر در نقاط دیگر را در هر لحظه داشته باشند که از طریق کامپیوتر، دورنویس، تلفن و یا سایر امکانات الکترونیک اطلاع رسانی انجام می‌شود (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۶). بنابراین برای حفظ جریان ارتباطات و رفع مزاحمت‌ها و موانع، مدیریت می‌تواند اقداماتی به شرح زیر انجام دهد:

۶-۴-۱- منظم کردن ارتباطات

مدیران در کلیه سطوح باید قبل از هر چیز نیازهای ارتباطی خود، مدیران بلاواسطه، همکاران و کارمندان زیردست را بدانند، همچنین به کیفیت و کمیت نیازهای ارتباطی خود با دیگران آگاهی و وقوف داشته باشند. با توجه به اینکه نیازهای ارتباطی به نحو بارزی از اهداف مدیر، تصمیمات اتخاذ شده توسط او، نوع کنترل برقرار شده و نحوه فعالیت واحدها و کارکنان تحت نظرش تأثیر می‌پذیرند، معهداً باید کوشش کند مسائلی را که باعث ایجاد ارتباط زیاد و

یا ارتباط کم می‌باشد برای خود و دیگران مشخص و مسیر آنها را منظم کند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۷).

۶-۴-۲- اقدامات مدیریتی

منظم کردن جریان ارتباطات که در بالا به آن اشاره شده نمونه‌ای از اقداماتی است که مدیران باید باید برای روان‌سازی ارتباطات اعمال نمایند. از اقدامات دیگری که مدیران می‌توانند انجام دهند، ترتیب دادن ملاقات‌های کوتاه با یک یا تعدادی از کارکنان و بحث راجع به تحولات آینده سازمان، پیش‌آمدها، چگونگی اجرای مسئولیت‌ها و ... است. مدیران همچنین باید به صورت دوره‌ای با کارکنان جلسات ملاقات به صورت مستمر داشته باشند و راجع به مسائل با آنها مذاکره و بحث نموده و ارتباط مستقیم برقرار نمایند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۷).

۶-۴-۳- استقرار سیستم بازخور اطلاعات

سیستم‌های بازخور اطلاعات سازمانی جزئی از سیستم کنترل سازمان و سیستم اطلاعات مدیریت هستند. ترتیب دادن ملاقات‌ها و بحث و گفتگوی کارکنان بخشی از سازمان با کارکنان بخش دیگر خود نوعی از سیستم‌های بازخور اطلاعات است که نتیجه آن بهبود ارتباطات است. در رابطه با بازخور اطلاعات در سازمان، توماس اینمان عقیده دارد مدیران موفق فاصله بین خود و کارکنان تحت نظر را از طریق توسعه سیستم ارتباطات و به منظور حصول اطمینان از حرکت پیام به سطح پایین و تفهیم شدن آن توسط کارکنان حتی‌الامکان کم نموده و یا به کلی از بین می‌برند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۷).

تحقیق و بررسی از کارکنان نیز نوعی دیگر از بازخور اطلاعات است که شامل گرفتن اطلاعات از مدیران و کارکنان در رابطه با سئوالاتی از قبیل چگونگی برخورد با مشکلات جزئی و بالفعل و یا مشکلات کلی و بالقوه موجود در سازمان است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۷).

۶-۴-۴- استقرار سیستم تذکر نواقص و پیشنهادهای اصلاحی

این سیستم به منظور ساده کردن جریان ارتباط به طرف رأس هرم سازمانی طراحی و برقرار می‌شود. این سیستم امکاناتی برای کارکنان به وجود می‌آورد که عقاید خود راجع به جنبه‌های مختلف سازمان به خصوص نقاط ضعف آن را ابراز دارند. حسن این سیستم در این است که از

نادیده گرفتن پیام و یا تحریف آن در جریان عبور از مجاری ارتباطی سازمان به سمت مدیران طراز اول تا حد بسیاری جلوگیری می‌کند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۷).

معمولی‌ترین شکل این سیستم نصب «صندوق شکایات» و «تلفن عمومی» است که کارکنان بتوانند مشکلات سازمانی و نظرات اصلاحی خود را چه از طریق کتبی و چه از طریق شفاهی به مدیران عالی سازمان منتقل نموده و برای رفع مشکل درخواست ارائه طریق نمایند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۷).

۶-۴-۵- انتشارات سازمانی

امروزه تقریباً هر سازمانی دارای یک یا چند نشریه است که علاوه بر توزیع در جامعه کارکنان، در خارج از سازمان نیز مورد توجه گروه خاصی از مردم و یا صاحبان تخصص است. این نشریات به طور کلی با هدف انتقال اطلاعات به کارکنان و گروه خاصی از افراد در خارج از سازمان انتشار می‌یابد و بعضی از مقالات آن راجع به وضعیت سازمان، مسائل مدیریت، رفاه کارکنان و ... است و پاره‌ای دیگر اهداف اساسی سازمان و مأموریت‌ها، موفقیت و یا شکست‌ها و بالاخره چشم‌انداز آینده سازمان را مطرح می‌کند. اینگونه نشریات چنانچه با استفاده از تکنیک‌های جدید اطلاع‌رسانی داخلی همراه باشند می‌توانند به بهبود جریان ارتباطات کمک موثری نمایند (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۷).

۶-۴-۶- استفاده از تکنولوژی پیشرفته اطلاع‌رسانی

پیشرفت تکنولوژی اطلاعات، اصلاح و بهبود ارتباطات سازمانی را تا حد بسیار زیادی امکان‌پذیر ساخته است. به طور مثال کامپیوترهای شخصی اثر بسیار عمیقی بر اطلاعاتی که مدیران طراز اول، مدیران میانی و بالاخره جامعه کارکنان ارسال و دریافت می‌کنند، گذاشته است. پست الکترونیکی امکان ارسال پیام نوشته شده برای کارکنان را فراهم می‌آورده و جریان لاینقطع تلفن بین کارکنان را در داخل کشور و یا کشورهای مختلف فراهم می‌کند. از جمله دیگر موارد، کمک دستگاه‌های دورنویس و همچنین ارتباط از طریق ویدئو یا تلویزیون به همانگونه که مورد اشاره قرار گرفت است که تحولات ریشه‌ای را در ارتباطات ایجاد

نموده‌اند که اثرات روزانه تحولات، خود باعث ابداع انواع تکنولوژی‌های جدید برای هر چه بیشتر آسان کردن ارتباط و سرعت زیادتر به آن دادن شده است (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۸).

۶-۴-۷- استقرار ارتباط موثر گروهی

نوع دیگر بهبود و اصلاح ارتباطات، استقرار سیستم ملاقات گروهی کارکنان و مدیران است که با تشکیل جلسات مرتب هفتگی و یا ماهانه، کارکنان با مدیران ملاقات کرده و پیشنهادهای اصلاحی همراه با تذکر نواقض را مطرح نموده تا برای حل مشکلات چاره‌اندیشی شود (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۸).

تشکیل جلسات گروهی اگر چه دارای مزایا و فواید بسیاری در رفع مشکلات سازمانی است ولی چنانچه تعداد افراد شرکت‌کننده از حد متعارف بیشتر شود ارتباطات حاصل از گردهمائی به گونه فزاینده‌ای افزایش خواهد یافت و به این دلیل تعداد افراد گروه شرکت‌کننده در جلسات به عقیده متخصصین نباید حداکثر از ۱۵ نفر بیشتر شود زیرا تعامل و ارتباط آنها به حدی زیاد خواهد شد که کنترل جلسه را غیرممکن می‌سازد (فخیمی، ۱۳۷۹، ۴۴۸).

خودآزمایی بخش ششم

- ۱- پیام در درجه اول باید برای چه کسی از وضوح و روشنی کافی برخوردار باشد؟
 - الف) فرستنده
 - ب) گیرنده
 - ج) فرستنده و گیرنده
 - د) بستگی به موضوع پیام دارد.
- ۲- توجه به عدم کاربرد جملات و کلمات مبهم و دو پهلو جزء کدام دسته از راه‌های بهبود مهارت‌های ارتباطی قرار می‌گیرد؟
 - الف) وضوح و روشنی پیام
 - ب) کلام و زبان
 - ج) لحن کلام
 - د) حرکات بدن
- ۳- کدام یک از موارد زیر از بخش‌های موثر در ارتباط است؟
 - الف) نوع کلمات به کار رفته
 - ب) میزان دانش انتقالی
 - ج) لحن کلام و حرکات بدن
 - د) ظاهر فرستنده
- ۴- کدام یک از موارد زیر، عاملی برای دریافت بازخور اطلاعات است؟
 - الف) مقایسه آنچه کارمند یا کارگر می‌گوید با آنچه در اصل قصد شنیدنش را دارد.
 - ب) به دنبال سرنخ و یا کلیشه‌ای از زبان بدنی
 - ج) سیاست‌های درهای باز اطاق
 - د) جلسات متعدد

پاسخنامه

گزینه صحیح	شماره سؤال	گزینه صحیح	شماره سؤال
ب	۶	بخش اول	
ج	۷		
ج	۸	ج	۱
الف	۹	الف	۲
د	۱۰	الف	۳
الف	۱۱	ب	۴
الف	۱۲	الف	۵
ج	۱۳	ب	۶
الف	۱۴	الف	۷
ب	۱۵	د	۸
ب	۱۶	ب	۹
بخش چهارم		ب	۱۰
		د	۱۱
ب	۱	بخش دوم	
ب	۲		
ج	۳	ب	۱
الف	۴	ب	۲
الف	۵	الف	۳
ب	۶	ج	۴
الف	۷	بخش سوم	
ج	۸		
ج	۹	ب	۱
ج	۱۰	ب	۲
الف	۱۱	ج	۳
		ج	۴
		د	۵

گزینه صحیح	شماره سؤال	گزینه صحیح	شماره سؤال
بخش ششم		بخش پنجم	
الف	۱	الف	۱
ب	۲	الف	۲
ج	۳	ج	۳
ج	۴	الف	۴
		الف	۵
		الف	۶
		ب	۷
		ب	۸
		ج	۹
		الف	۱۰
		الف	۱۱
		ج	۱۲
		الف	۱۳

منابع و مآخذ

- (۱) بولتون، رابرت، روان‌شناسی روابط انسانی (مهارت‌های مردمی)، ترجمه حمیدرضا سهرابی، تهران: نشر رشد، ۱۳۸۱.
- (۲) فخمی، فرزاد، سازمان و مدیریت (تئوری‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها)، تهران: نشر هستان، ۱۳۷۹.
- (۳) کریتر، رابرت و کینیکی، آنجلو، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران: نشر پیام پویا، ۱۳۸۴.
- (۴) مرکز رسیدگی به شکایات مردمی نهاد ریاست جمهوری و معاونت پژوهشی مراکز پژوهش و اسناد، دولت پاسخگو، ۱۳۸۷، فصلنامه شماره ۴۸.
- (۵) میرکمالی، سید محمد، رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران: نشر رامین، ۱۳۷۹.